

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Bakalářská práce

**Posuny kurikulární koncepce obchodní  
akademie**

**Curricular Concept Shifts at Business  
Academy**

Mgr. Viktor Csölle

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jan Voda, Ph.D.  
Studijní program: Specializace v pedagogice  
Studijní obor: Školský management

2013

Rád bych na tomto místě vyjádřil poděkování panu PhDr. Janu Vodovi, Ph.D., vedoucímu práce, za odborné vedení a cenné podněty, Ing. Evě Kazdové, ředitelce Obchodní akademie v Ostravě-Mariánských Horách za poskytnutí školního vzdělávacího programu a Mgr. Kateřině Csölleové za jazykovou korekturu bakalářské práce.

.....

Mgr. Viktor Csölle

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Posuny kurikulární koncepce obchodní akademie vypracoval pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

17. června 2013

.....

Mgr. Viktor Csölle

**Název**

Posuny kurikulární koncepce obchodní akademie

**Autor**

Mgr. Viktor Csölle

**Katedra**

Centrum školského managementu

**Vedoucí práce**

PhDr. Jan Voda, Ph.D.

**Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá změnami, kterými prochází školní vzdělávací program pro studijní obor obchodní akademie a úlohou řídicích pracovníků v tomto procesu.

V teoretické části bakalářské práce je vyložen vývojový proces transformace českého vzdělávání se zaměřením na kurikulum obchodní akademie přechodem z celostátně centralizovaného ke školnímu vzdělávacímu programu. Pozornost je současně věnována úloze řídicích pracovníků při řízení inovačních procesů.

Výzkumná část se věnuje reflexi přístupů managementu obchodních akademií při řízení inovace kurikula. Výzkum se částečně opírá o školní vzdělávací program realizovaný na Obchodní akademii a Vyšší odborné škole sociální v Ostravě-Mariánských Horách.

Závěr práce shrnuje problémové prvky implementace změny kurikula a staví je do role výchozích podkladů pro efektivní řízení rozvoje vzdělávacího programu v následujících obdobích.

**Klíčová slova**

Změna, řízení změny, kurikulum.

**Title**

Curricular Concept Shifts at Business Academy

**Author**

Mgr. Viktor Csölle

**Department**

Education Management Center

**Supervisor**

PhDr. Jan Voda, Ph.D.

**Abstract**

The bachelor thesis deals with the changes of the school educational program at the business academy study field and also deals with the role of the executive workers in this process.

In the theoretical part of the bachelor thesis there is presented the development process of the transformation in the Czech educational system, focused on the business academy curriculum in the course of the transition from the national centralized to the school educational program. Simultaneously, attention is given to the role of the executive workers in the innovative process management.

The research part is devoted to the reflexion of the management attitudes at business academies. The research is partly based on the school educational program implemented at the Business Academy and College of Social Studies in Ostrava-Mariánské Hory.

The conclusion of the bachelor thesis summarizes the challenging elements of the curriculum change implementation and presents them as a basis for efficient management of the educational program development in the following periods of time.

**Keywords**

Change, change management, curriculum.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>9</b>
1. 1	Cíl práce .....	9
<b>2</b>	<b>Pojetí kurikula a problematika jeho inovace.....</b>	<b>10</b>
2. 1	Dobrá škola jako výraz inovace .....	11
2. 2	Úloha řídicích pracovníků .....	12
<b>3</b>	<b>Řízení rozvoje školy .....</b>	<b>14</b>
3. 1	Vnitřní determinanty rozvoje školy.....	14
3. 2	Vnější determinanty rozvoje školy.....	15
3. 3	Koncepce rozvoje školy .....	17
3. 3. 1	Strategické plánování .....	17
3. 3. 2	Tvorba plánu .....	18
3. 3. 3	Strategické řízení.....	19
3. 4	Koordinátor ŠVP .....	20
<b>4</b>	<b>Legislativní rámec kurikulární reformy .....</b>	<b>22</b>
4. 1	Školský zákon .....	22
4. 2	Bílá kniha .....	23
4. 3	Dlouhodobý záměr vzdělávání.....	24
<b>5</b>	<b>Vývoj kurikula obchodní akademie.....</b>	<b>27</b>
5. 1	Vzdělávací program pro studijní obor obchodní akademie .....	27
5. 1. 1	Charakteristika vzdělávacího programu pro obchodní akademie .....	27
5. 1. 2	Klíčové kompetence .....	28
5. 1. 3	Všeobecné kompetence .....	28
5. 1. 4	Odborné kompetence.....	28
5. 1. 5	Konkretizovaný učební plán.....	29
5. 2	Rámcový vzdělávací program .....	30

5. 2. 1	Charakteristika rámcového vzdělávacího programu pro obchodní akademii .....	30
5. 2. 2	Klíčové kompetence .....	31
5. 2. 3	Odborné kompetence.....	31
5. 2. 4	Rámcové rozvržení obsahu vzdělávání .....	32
5. 3	Školní vzdělávací program.....	33
5. 3. 1	Charakteristika školního vzdělávacího programu Obchodní akademie .....	33
5. 3. 2	Začlenění vyučovacích předmětů do rámcového rozvržení .....	35
<b>6</b>	<b>Výzkumná část.....</b>	<b>36</b>
6. 1	Cíl výzkumu .....	36
6. 2	Výzkumná metoda.....	36
6. 2. 1	Výsledky vyhodnocení dotazníku .....	37
6. 2. 2	Okruh respondentů .....	38
6. 3	Přechod na školní vzdělávací program.....	39
6. 3. 1	Změny personální, materiální, provozní .....	39
6. 3. 2	Změny ve vzdělávacím procesu .....	41
6. 3. 3	Přehled změn kurikulární reformy obchodních akademií .....	43
6. 3. 4	Postoj vedoucích pracovníků ke kurikulním změnám.....	44
6. 4	Změny v probíhajícím školním vzdělávacím programu .....	45
6. 4. 1	Vnitřní vlivy .....	46
6. 4. 2	Vnější vlivy .....	48
6. 4. 3	Shrnutí implementačních prvků .....	52
6. 4. 4	Zavedení ŠVP do vzdělávacího procesu .....	53
<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>54</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>56</b>
	<b>Příloha č. 1 .....</b>	<b>59</b>
	<b>Příloha č. 2.....</b>	<b>63</b>

## **Seznam použitých zkratk**

CJ – cizí jazyk

ICT – informační a komunikační technologie

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

OA – obchodní akademie

OECD - The Organisation for Economic Co-operation and Development

PEST analýza - Political, Economic, Social and Technological analysis

RVP – rámcový vzdělávací program

SMART – Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timed

SWOT analýza - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats analysis

ŠVP – školní vzdělávací program



# 1 Úvod

1. ledna 2005 nabyl účinnosti školský zákon, který výrazně změnil podobu českého školství a ve svém důsledku přinesl do povědomí mnoha pracovníkům ve školství a všem učitelům slovo kurikulum. Školy dostaly do ruky nástroj ke zpracování svého vlastního vzdělávacího programu.

Jednou z mnoha povinností ředitele školy vyplývajících ze školského zákona je jeho odpovědnost za poskytování vzdělávání a odpovědnost za vzdělávací program školy.

Ředitelé škol se najednou ocitli před nelehkým, ale závazným úkolem vytvořit pro svou školu vzdělávací dokument, který by nejlépe vystihoval typ dané školy, její výjimečnost, charakteristiku žáků, uplatnitelnost absolventů a který musí být v souladu platného legislativního rámce. V současné době již probíhá vzdělávání dle těchto inovovaných programů, to ale neznamená, že by ředitelé školy měli svou práci ukončenu.

Zpracování vzdělávacího programu byl pouze začátek, s programem je třeba neustále pracovat, analyzovat dosavadní stav, hledat nové příležitosti a program inovovat.

## 1.1 Cíl práce

Bakalářská práce si v teoretické části klade za cíl vyložit proces transformace českého vzdělávání, průběh kurikulární reformy na středních školách se zřetelem k obchodní akademii, uvést do vztahu inovaci vzdělávacího programu a management změny s důrazem na plánování, implementaci a vyhodnocení změny při řízení kurikula.

V empirické části reflektovat přístupy vedoucích pracovníků obchodních akademií k řízení změny - zavádění školního vzdělávacího programu během prvního cyklu kurikulární reformy na středních školách (2009 – 2013), poukázat na hlavní problémové momenty implementace této změny a formulovat doporučení pro revizi a efektivní řízení kurikula v následujících obdobích.

## 2 Pojetí kurikula a problematika jeho inovace

Kurikulum v procesu vzdělávání lze chápat jako návrh cesty, která vede k záměrnému získávání zkušeností a dovedností. Zahrnuje v sobě procesy, prostředky i podmínky k dosažení cíle. Můžeme na něj nahlížet jako na<sup>1</sup>:

- Vzdělávací program, plán nebo projekt výchovně-vzdělávacího působení. „Pojem kurikulum není jednoznačně definován. Rozumí se jím většinou celek učebního plánu a sled předmětů, specifické obsahy látky, souhrn zkušeností, které získávají žáci, vyučovací metody, prostředky a pomůcky, které odpovídají daným obsahům, adekvátní příprava učitelů... Je to spíše shrnující rámec, v němž se uplatňují různé koncepce a teorie<sup>2</sup>.“
- Obsahovou náplň výchovně-vzdělávacího působení, to znamená všechno, co bývá zahrnuto v osnovách a metodických příručkách. „Pro moderní pedagogiku je zřejmě nejužitečnější takový přístup, který se uplatňuje ve výzkumu kurikula a jenž chápe kurikulum jako obsah vzdělávání<sup>3</sup>.“
- Dosažený výsledek, zkušenost, kterou si žák v průběhu výchovně-vzdělávacího působení podle určitého kurikula osvojí. Patří zde prakticky vše, co žák ve škole získá a co mu umožní pokračovat v další cestě.

Inovační procesy ve vzdělávání se po roce 2000 staly jedním z nejaktuálnějších pedagogických problémů vzdělávací politiky ve všech vyspělých a rozvíjejících se zemích světa, Českou republiku nevyjímaje. Struktura světa práce se s globalizačními procesy mění, industriální společnost je nahrazována společností znalostní. Vlády reformují školní systémy pro zvýšení vzdělávacích standardů, aby bylo zajištěno, že více mladých lidí dosáhne vyšší úrovně znalostí a dovedností v mezinárodní honbě za ekonomickým úspěchem. Evropské centrum pro výzkum a inovace ve vzdělání v rámci OECD vymezilo inovace ve vzdělávání ve dvou směrech:

- ve vztahu mezi lidmi ve stejné zemi,
- ve vztahu mezi zeměmi navzájem.

---

<sup>1</sup> *Co je to kurikulum* [online]. Praha : Portál. Dostupné na [www: <http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=284>](http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=284)

<sup>2</sup> SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*. Praha : ISV nakladatelství, 1999, s. 69

<sup>3</sup> PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. Praha : Portál, 2002, s. 243

Výsledkem bylo stanovení inovačních paradigmat široce podporovaných zeměmi Evropské unie. Paradigmata jsou tvořena čtyřmi hlavními myšlenkami:

- Myšlenka nového a neobvyklého – inovace je nové, tvořivé řešení ve vzdělávací politice, tvořivý způsob obnovy kurikula, myšlenka novosti.
- Myšlenka oslovení nenaplněných sociálních potřeb a hodnot – zdokonalování již existujícího kurikula, optimalizace stanovených cílů vzdělávacích systémů; inovace je pouze měřítkem a garantem kvality prováděných změn.
- Myšlenka o problému moci – inovace není vlastnictvím těch, kteří stáli u jejího zrodu. Jedná se o výsledek dohod a rozhodnutí vzešlých z jednání.
- Myšlenka změny – inovace kurikula vyžaduje změny v chování, vztahů, přístupů a způsobu myšlení, proces trvalé evoluce.

## **2. 1 Dobrá škola jako výraz inovace**

V souvislosti se zaváděním vzdělávací reformy v České republice se začalo objevovat slovní spojení „dobrá škola“ jako výraz kvalitní a efektivní školy, která vzešla z inovačního procesu kurikulárních změn.

Úlohou ředitelů škol a školských zařízení je jít v souladu s principy a trendy vzdělávací politiky nejen na národní úrovni, vytvářet školu, která bude naplňovat představy a cíle vytyčené v dlouhodobých záměrech. Bílá kniha - Národní programu rozvoje vzdělávání v České republice (2001) obsahuje formulace vizí, jak má efektivní a progresivní, tzn. „dobrá“ škola vypadat. Mezi identifikovatelné znaky „dobré“ školy patří požadavky na efektivní působení školy v praxi:

- naplňování celospolečenských cílů,
- změny obsahu vzdělávání,
- metody a formy pedagogické práce,
- organizace vnitřní struktury školy,
- úroveň pedagogických pracovníků,
- orientace na zájmy žáků,
- správa a řízení školy,
- místo školy v širším kontextu.

Nicméně vypsát klasifikaci všech znaků „dobré“ školy není možné, neboť se neustále objevují nové společenské potřeby a výzvy. Každá škola by navíc měla mít formulované své vlastní znaky jedinečnosti a specifičnosti, které ovšem musí být měřitelné vlastními nástroji, aby byly vypovídajícím znakem „dobré“ školy akceptovatelným pro vnější kontrolní orgán. Souhrnně a zjednodušeně lze pohlížet na „dobrou“ školu takovou, která je orientovaná na výkon. Všechny znaky „dobré“ školy vycházejí také z přístupu řízení vedoucích pracovníků na postoje, chování, výkony, vzájemné vztahy členů pracovních skupin a tím i na dosahované efekty.

## 2.2 Úloha řídicích pracovníků

Za důležitý směr reformy školských systémů se v mnoha zemích včetně České republiky považuje decentralizace řízení a posilování autonomie škol. V této souvislosti se zvyšují pravomoci a samozřejmě i odpovědnost ředitele školy. Současně na ředitele rostou požadavky prakticky ve všech rozsáhlých oblastech řídicí sféry, provozu a činnosti školy, jeho spojením se sociálním okolím a veřejností. „Řízením školství, školským managementem a jeho součástí řízením školy můžeme rozumět celý systém řízení v jednotě všech jeho stránek a aspektů počínaje řízením pedagogického procesu, materiálních a finančních zdrojů, zjišťováním potřeby vzdělávacích služeb, jakož i právního marketingu, právního rámce vzdělávání až po personální politiku a vedení lidí<sup>4</sup>.“

Být dobrým a úspěšně řídit školu či školské zařízení znamená:

- Znat řízený objekt a respektovat zákonitosti jeho pohybu – znát poslání a funkce řízeného objektu, činnosti a procesy, které zde probíhají a jejich podmíněnost zákonitostmi a pravidly, kterými tyto aktivity podléhají, kterými se řídí. To vše směřuje k hlavní účelové činnosti školy – pedagogickému procesu a jeho činitelům (učitelům, žákům, obsahu, procesu vzájemných činností).
- Orientovat se na budoucnost řízeného objektu – umět si představit a vytyčit cestu, na kterou se vydáme, i stav, k němuž chceme postupně dospět.

---

<sup>4</sup> BACÍK, F. *Škola a její management pod lupou*. Praha : Ped. fak. UK v Praze, 2006, s. 19

K tomu je zapotřebí znát a ovládat:

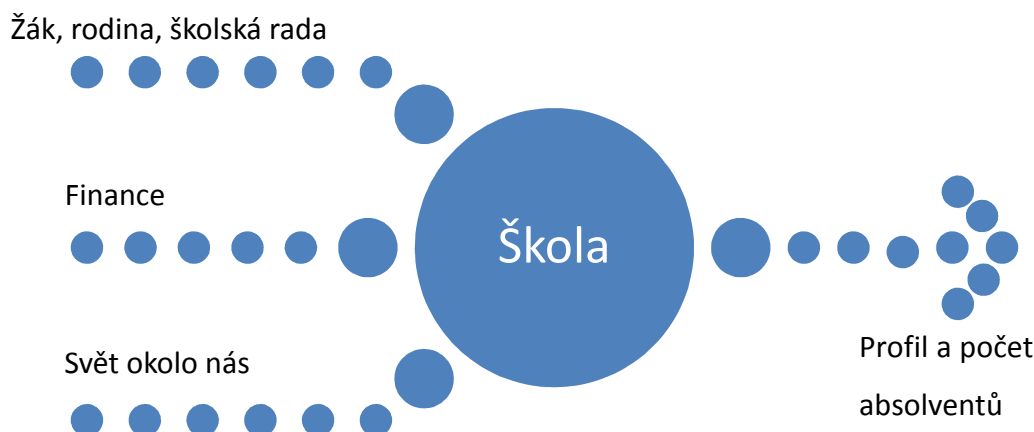
1. Vstupy a výstupy celého řízeného systému na všech stupních řízení – cíle, úkoly, dosažené výsledky, rozvoj schopností a dovedností žáků a učitelů, jejich motivaci, zajištění finanční, materiální, personální.
2. Projektování dalších žádoucích změn žáků, učitelů, celé školy.
3. Organizaci a regulaci řízených procesů včetně podmínek, kterými se uvedené změny realizují.
4. Zpětnou vazbu - systém umožňující objektivní informovanost o průběhu procesů a o dílčích či komplexních výsledcích.

Shrneme-li úlohu řídicích pracovníků ve školství, pak všechny jejich dovednosti a znalosti utváří jádro školského managementu, tvořeno je z následujících oblastí:

- plánování a financování,
- organizování a personální politika,
- kontrola a řešení problémů.

### 3 Řízení rozvoje školy

Rozvoj školy je jednoznačně spjat s vazbami, které školu jako celek ovlivňují. Jednoduché schéma vztahových vazeb je demonstrováno graficky (Obrázek 1). Faktory ovlivňující chod a řízení školy lze rozdělit na vnější a vnitřní determinanty.



Obrázek 1 – Schéma vztahových vazeb

#### 3.1 Vnitřní determinanty rozvoje školy

Chod školy je utvářen procesy, kterými škola plynule prochází každodenním životem. Vnější pozorovatel nebo nově přicházející řídící pracovník nemá většinou k těmto faktorům přímý přístup. Jedná se však o faktory, které utvářejí klíčovou roli při rozvoji školy, organizace. Patří zde:

##### 1. Žáci

Žák a jeho rodina jsou klienty školy, zdroj vstupu do vzdělávacího procesu, partneři při utváření podmínek vzdělávacího procesu, primární a stěžejní účastník financování organizace. Při stanovení koncepce kurikula je nutno uvažovat tak, aby škola vyhovovala především žákům – přiměřenou náročností, rozvojem individuality žáka, vytvářením jeho životních hodnot a postojů, v odborném školství jeho profilaci.

##### 2. Rozsah a kvalita služeb

Nabídka školy – výchovně-vzdělávací činnost a její rozvržení, volnočasové aktivity, zapojení do projektů, zahraniční či odborné exkurze, možnost získání

různých certifikátů nebo příprava na ně. Důležitým bodem je posouzení kvality výuky. Kvalitu je nutno průběžně a pravidelně kontrolovat. Objektívni stanovisko hodnocení kvality vzdělávacího procesu poskytuje zapojení školy do srovnávacích testů zajišťovaných externím subjektem.

### 3. Kvalita a účinnost řízení

Zásadní faktor pro kvalitní rozvoj a existenci školy. Pro řídicí pracovníky otázka sebereflexe a výsledků autoevaluace, hodnocení kultury školy např. dotazníkem Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery (Kilmann, Saxton, Serpa 1978).

### 4. Lidské zdroje a personální politika

Řízení lidských zdrojů – managerská dovednost výrazně ovlivňující školu jako celek, klade řediteli úkol postarat se o odborný růst zaměstnanců a pečovat o své pracovníky. Ředitel školy musí mít tým složený z erudovaných odborníků, musí být připraven a umět reagovat na situaci, když mu některý pedagog odejde ať už náhle, nebo plánovaně (např. do důchodu).

### 5. Materiální podmínky a finanční zdroje

Zjištění silných a slabých stránek dosavadního hospodaření s finančními prostředky, analyzovat stav školy, interiéru, vybavení sbírek, učebních pomůcek. Umět zhodnotit nové možnosti získání finančních prostředků ke zkvalitnění výuky a umět to zakomponovat do své koncepce rozvoje školy.

### 6. Image a klima školy

Sledování stanoveného profilu absolventa školy, dodržování tradic, budování identity školy a vytváření její přidané hodnoty.

## 3. 2 Vnější determinanty rozvoje školy

Vnějšími faktory ovlivňujícími chod a rozvoj školy chápeme vzájemné vztahy s nadřízenými školskými, politicko-správními a zastupitelskými orgány, subjekty vzdělávání a sociálními partnery, rodičovskou a ostatní veřejností. Při analýze vnějších vlivů je důležité rozdělovat působící faktory z několika směrů, např. působí přímo nebo

zprostředkovaně, krátkodobě nebo dlouhodobě, sledovat trendy, zda-li nastupují, nebo odeznívají.

Mezi nejvýznamnější vnější determinanty lze zahrnout:

1. Obec, kraj, MŠMT

Škola je součástí obce, hraje významnou úlohu v reprezentaci obce. Zde je důležitá harmonie mezi představiteli obce a ředitelem školy. Kraj a MŠMT je pro střední odbornou školu klíčovým zdrojem finančních prostředků. Na druhou stranu škola respektuje dlouhodobé záměry vzdělávání a řídí se platnou legislativou – viz kapitola 4 Legislativní rámec kurikulární reformy. Nutno podotknout, že dlouhodobé záměry by měly pružně reagovat na vzdělávací politiku Evropské unie a platná legislativa na výsledky mezinárodních šetření v oblasti školství.

Plnění povinností školy, dodržování platné legislativy a tím získání nároku na finanční zabezpečení školy jsou pověřeny kontrolní orgány, které lze rovněž zahrnout do této skupiny faktorů.

2. Demografický vývoj

V současné době velmi aktuální faktor a podstatný pro profilaci školy. Údaje lze snadno vyhledat v materiálech Českého statistického úřadu nebo získat na odboru školství u zřizovatele. Střední školy musí v současnosti počítat s klesajícím počtem žáků vycházejících z 9. tříd základní školy. Tento trend potrvá do šk. roku 2015/16.

3. Trh práce, zaměstnavatelé

Trh práce již není omezen pouze regionem působnosti školy, dnešní měnící se svět v procesu Globalizace rozšiřuje sféru uplatnitelnosti mimo hranice České republiky. V tomto směru mají i své požadavky na absolventy i zaměstnavatelé. Roste význam požadavků na komplexní vzdělání absolventa, jeho osobní portfolio dovedností a znalostí, jeho vlastní ochotu se dále vzdělávat v procesu celoživotního učení.

4. Veřejnost a image školy

Rodičovská veřejnost z pozice vnějšího subjektu působícího na školu se opírá o formy a metody vzájemné komunikace, materiální či organizační výpomoc. Vztah s vnější veřejností se utváří prostřednictvím image školy a dobré prezentace školy



na veřejnosti např. prostřednictvím médií. Zde se musí projevit marketingová dovednost řídícího pracovníka umět výsledky své školy zpřístupnit veřejnosti a dobře propagovat.

Vnějších determinantů působících na rozvoj školy je mnoho, nebývají osamocené, dochází k prolínání jednotlivých faktorů navzájem (jak vyplývá z předchozích čtyř bodů).

### **3. 3 Koncepce rozvoje školy**

Analýzou a vyhodnocením vnějších a vnitřních determinantů je řídící pracovník povinen vytvořit strategický plán k dosažení vytyčených cílů a následně pomocí strategického řízení zrealizovat vytyčenou inovaci kurikula. „Pracovat na správných věcech, to je základem efektivní práce se znalostmi.<sup>5</sup>“

#### **3. 3. 1 Strategické plánování**

Plánování je jednou z nejdůležitějších řídicích funkcí ředitele. Každá cílevědomá lidská činnost potřebuje plánování. Pomocí plánování dochází k eliminaci či minimalizaci neefektivních postupů. Důvodů pro plánování ve školství je celá řada:

- přispívá ke zlepšení výkonu školy,
- pomáhá uskutečňovat dlouhodobé záměry,
- nutí přemýšlet o budoucnosti, lépe reagovat na výzvy budoucnosti v zájmu komplexního rozvoje školy,
- nedovoluje se soustředit pouze na řešení vzniklých problémů, tzv. „utápění se v maličkostech“,
- zlepšuje využití lidských, materiálních a finančních zdrojů, času a informací,
- společné vytváření plánů přispívá k lepší zainteresovanosti pracovníků školy na plnění úkolů, zlepšuje komunikaci uvnitř školy, snižuje rizika konfliktů,
- přispívá k utváření potřebné kultury školy,
- umožňuje kvalitnější sledování činností a provádění případných korekcí,
- lze jej efektivně využít v propagaci školy.

---

<sup>5</sup> DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. Praha : Management Press, 2008, s. 25

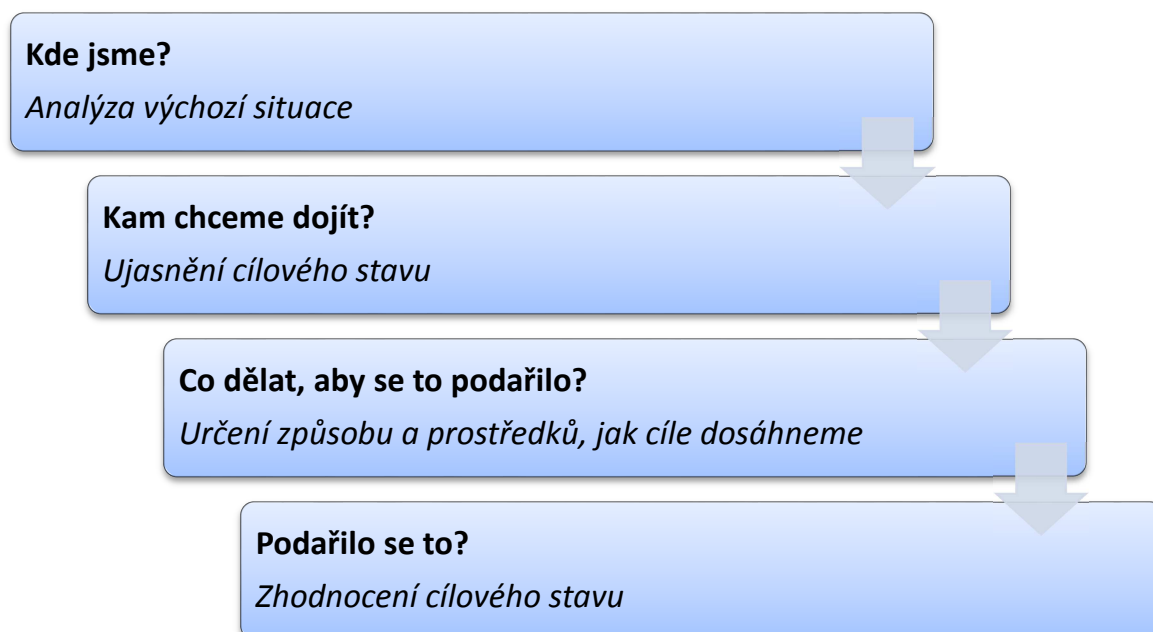
Strategický plán rozvoje školy je jedním z nejdůležitějších dokumentů školy. Tvorba plánu není záležitostí jen ředitele nebo vedení školy. Podíl na této činnosti by měl mít každý pracovník buď přímo individuálně, nebo prostřednictvím např. metodických orgánů. Konečná verze plánu by měla být schválena po vzájemné diskuzi. Tím se většinou zlepší podíl jednotlivých pracovníků na plnění úkolů.

### 3.3.2 Tvorba plánu

Strategické plánování je logický proces vycházející z analýzy. Hledá se při něm pozitivní budoucnost školy a optimální cesta, která nás ke zvolené budoucnosti přivede. Při utváření plánu je vhodné uvědomit si několik skutečností:

- dobrý plán je pomocníkem, se kterým se pravidelně pracuje,
- plánování není špatné, existují jen špatné plány,
- plán je připraven pro rozvoj školy, nesmí být pouze formální povinností pro zřizovatele a kontrolní orgány.

Postavení plánování v řídicím procesu je patrné v následujícím schématu (Obrázek 2).



Obrázek 2 – Tvorba plánu

V procesu tvorby a využití strategického plánu je důležité:

- provést kvalitní analýzu stavu školy – SWOT analýzou, evaluací, využitím auditu, atd.,
- stanovit si reálné, přesně definované cíle – SMART cíle,
- určit způsoby a prostředky k dosažení cílů,
- zajistit zpětnou vazbu, zda a jak jsou stanovené cíle realizovány.

### **3. 3. 3 Strategické řízení**

Strategická plánování je součástí strategického řízení. Jestliže pomocí plánů vytyčujeme kroky postupu k budoucí podobě školy a kurikula, pak pomocí strategického řízení celý dlouhodobý proces řídíme, kontrolujeme, vyhodnocujeme a stanovujeme vhodné strategie k dosažení vytyčených cílů. Opíráme se při tom na vztah školy a vnějších a vnitřních faktorů, které činnost školy ovlivňují.

Strategické řízení je tvořeno pěti komponenty:

#### **1. Stanovení poslání a vize školy**

Stanovení poslání je v kompetenci ředitele školy, nicméně na přípravě by se měli podílet ostatní zaměstnanci školy. Jedná se o velmi důležitý a rozhodný krok, jenž naznačuje budoucí cestu vývoje školy, stanovuje její priority.

#### **2. Stanovení cílů školy**

Cíle je nutno stanovit na všech úrovních řízení, ke stanovení cílů je tedy důležité zapojit všechny členy vedení školy, středního i nižšího managementu. Od všech oslovených následně očekávat příspěvek ke splnění konkrétního cíle a tím ke splnění celé strategie školy. Cíle dlouhodobé se formulují obecněji, krátkodobé konkrétně. Všechny stanovené cíle musí splňovat požadavek SMART cílů – musí být S - specifické, konkrétní, jednoduché; M - měřitelné, motivující; A – akceptovatelné, adekvátní; R – reálné, relevantní; T – termínované.

#### **3. Volba optimální strategie**

Pravděpodobně nejobtížnější položka strategického řízení, která určuje, jakými prostředky bude stanovených cílů dosaženo. Volbu strategie ovlivňuje celá řada

faktorů, které musí být dobře a vhodně zanalyzovány. Vhodným analytickým nástrojem se jeví např. SWOT analýza - analýza silných, slabých stránek, které zahrnují vnitřní faktory, prvky vnitřních vlivů; příležitostmi a hrozbami, jsou řazeny mezi vnější faktory, byť jsou do značné míry ovlivněny faktory interními. Samotné vnější faktory lze analyzovat např. PEST analýzou (analýzu politicko-právních, ekonomických, sociálních a technicko-technologických faktorů). Strategie by měla zahrnovat využívání nových progresivních metod práce se žáky, rozvoj aktivit pro posílení konkurenceschopnosti školy, vytváření vhodného klimatu pro řízení změn, vyhledávání nových možností školy.

#### 4. Zavedení a realizace strategie

Vlastní zavádění spadá především do kompetence středního managementu školy, kontrola a motivace zůstává na řediteli. Realizovat zvolenou strategii znamená mít k zavedení podmínky, které budou dostupné i v průběhu celé realizace.

#### 5. Hodnocení strategie a navržení nových opatření

V průběhu realizace strategického plánu mohou vstupovat nové vnější a vnitřní determinanty, nebo se měnit. Povinností vrcholového managementu je sledovat tyto události a hledat nové a vhodné přístupy. Zvolená strategie se rovněž nemusí vždy osvědčit. Vylepšovat lze i dobrou strategii.

### 3.4 Koordinátor ŠVP

Ředitel školy je plně odpovědný za zpracování ŠVP, svým podpisem jej schvaluje jako platný učební dokument. Pro potřeby tvorby, realizace, inovace vzdělávacího programu své školy má v týmu a organizační struktuře spolupracovníka vedeného na funkci koordinátora ŠVP<sup>6</sup> - učitele na odborné i společenské výši, člověka s přirozenou autoritou. Charakteristika koordinátora:

- je přesvědčen o potřebě změn ve vzdělávání,
- musí rozumět tomu, co, proč a jakým způsobem se v reformě děje,
- je schopen ostatní k potřebným změnám motivovat,

---

<sup>6</sup> § 9 odst. 1 vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků

- umí dovést sbor k reflexi toho, co škola dělá, co jí jde dobře, kam došla a co je potřeba postupně měnit,
- vystihne potřeby sboru, co tým učitelů umí, nebo neumí, jaké další vzdělávání kdo potřebuje, a nabídnout kolegům pomoc,
- doporučí řediteli možnosti dalšího vzdělání pedagogického sboru,
- umí nejen ostatním učitelům řadu věcí vysvětlit, ale hlavně je vést k vyvození společných kroků, závěrů, které se stanou jejich společným východiskem pro další práci,
- je mu vlastní dovednost řídit práci týmů na jednotlivých úkolech.

V neposlední řadě by měl být koordinátor schopen reflektovat etapy tvorby a realizace školního vzdělávacího programu. Zhodnotit, jak dosavadní práce vypadá, být nápomocen celkové inovaci kurikulárního dokumentu školy.

## **4 Legislativní rámec kurikulární reformy**

Ředitelé škol zabývající se inovací kurikula své školy musí být znalí pojmů české legislativy, záměrů a cílů vytyčených MŠMT. Legislativní rámec v procesu kurikulárních změn České republiky s přihlédnutím pro střední odborné školství lze shrnout do tří primárních dokumentů – školského zákona, Bílé knihy, dlouhodobých záměrů vzdělávání.

### **4.1 Školský zákon**

Zákonem č. 370/2012 Sb. nabyt dne 24. října 2012 účinnosti novelizovaný Zákon č. 561/2004 Sb. O předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Zákon v rozmezí § 3 až 6 vymezuje kurikulární dokumenty.

V § 3 je shrnut systém vzdělávacích programů. Podle školského zákona Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy zpracovává Národní program vzdělávání, předkládá jej vládě k projednání a Poslanecká sněmovna a Senát Národní program vzdělávání schvaluje. Národní program vzdělávání nebyl po schválení školského zákona dosud vypracován. Dále § 3 stanovuje, že pro každý obor vzdělání v základním, středním, předškolním, základním uměleckém a jazykovém vzdělávání se vydávají rámcové vzdělávací programy. Vlastní vzdělávání v jednotlivých školách se pak uskutečňuje podle školních vzdělávacích programů vytvořených školami. Samostatnou kapitolou jsou vyšší odborné školy, kde vzdělávání je uskutečňováno podle akreditovaných vzdělávacích programů (§ 6).

§ 4 školského zákona definuje rámcové vzdělávací programy. Rámcové vzdělávací programy stanovují konkrétní cíle, formy, délku a povinný obsah vzdělávání, jeho organizační uspořádání, podmínky průběhu a ukončování vzdělávání a zásady pro tvorbu školních vzdělávacích programů. Součástí rámcových vzdělávacích programů jsou i podmínky pro vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a nezbytné materiální, personální a organizační podmínky a podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví. Školský zákon dále stanoví, že rámcové vzdělávací programy musí odpovídat nejnovějším poznatkům vědních disciplín, pedagogiky a psychologie. RVP musí být přiměřené věku a rozvoji vzdělávaného. Prochází neustálým vývojem, je zde možnost jejich obsahové změny.

Vlastní vzdělávání v jednotlivých školách se pak uskutečňuje podle školních vzdělávacích programů vytvořených školami. Školní vzdělávací program středního odborného vzdělávání musí být v souladu s příslušným rámcovým vzdělávacím programem. Obsah vzdělávání může být ve školním vzdělávacím programu uspořádán do předmětů nebo jiných ucelených částí učiva. Školní vzdělávací program vydává ředitel školy a zveřejní ho na přístupném místě ve škole.

Studium obchodní akademie je zakončeno maturitní zkouškou, která je nedílnou součástí kurikula a indikátorem monitorujícím výstup vzdělávacího procesu. Školský zákon definuje podobu maturitní zkoušky<sup>7</sup>, která se skládá ze společné a profilové části. Žák získá střední vzdělání s maturitní zkouškou, jestliže úspěšně vykoná obě části maturitní zkoušky. Poprvé se v této podobě maturitní zkoušky maturovalo ve školním roce 2010/2011 (vyhláška č. 177/2009 Sb., o bližších podmínkách ukončování vzdělávání ve středních školách maturitní zkouškou, ve znění pozdějších předpisů).

## **4. 2 Bílá kniha**

V roce 2001 byla vytyčena desetiletá strategie Národního programu rozvoje vzdělávání v České republice, takzvaná Bílá kniha. Formuje vládní strategii v oblasti vzdělávání. Strategie odráží celospolečenské zájmy a dává konkrétní podněty k práci škol.

Pro oblast středního odborného vzdělávání je podstatné, aby se věnovala pozornost především vytvoření základů pro celoživotní učení a pro občanské i pracovní uplatnění ve společnosti. Klíčovým prvkem je podpora rozvoje větvených a stupňovitých vzdělávacích programů a postupné zavedení modulového systému organizace vzdělávacích programů odborného vzdělávání, umožňujících snadnější prostupnost a návaznost na další vzdělávání. Ve spolupráci se sociálními partnery školy je snaha o zavedení podpůrných opatření zlepšujících přechod absolventů do praxe. Vzdělávací programy ve středním vzdělávání mají položit důraz na tyto úkoly:

- zajišťovat připravenost mladých lidí pro celoživotní učení,
- podporovat zaměstnatelnost mladých lidí v průběhu celého života,

---

<sup>7</sup> § 77 až 82 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

- rozvíjet široký všeobecný a obecně odborný základ vzdělání,
- uplatnit všeobecně použitelné, tzv. klíčové kompetence.

Bílá kniha se zaměřuje na maturitní zkoušku s cílem zvýšit podíl populace se vzděláním ukončeným maturitou až na 75 % populačního ročníku a připravit cestu k obecnějšímu srovnání výsledků maturitní zkoušky všech středních škol – dvouúrovňovou společnou část a profilovou část maturitní zkoušky.

V návaznosti na Bílou knihu vznikla nově soustava kurikulárních dokumentů pro vzdělávání žáků – Národní program vzdělávání (dosud nezpracovaný), rámcové vzdělávací programy, školní vzdělávací programy. Vzdělávací programy jsou postupně zaváděny na jednotlivých úrovních vzdělávací soustavy od roku 2005. Rámcový vzdělávací program pro střední odborné vzdělávání byl vydán v roce 2007, povinné zahájení vzdělávání ve školách začalo od 1. září 2009.

#### **4.3 Dlouhodobý záměr vzdělávání**

Pro naplnění principů kurikulární politiky zakotvených v Bílé knize a ve školském zákoně<sup>8</sup> byl Ministerstvem školství zpracován Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky. Poslední dlouhodobý záměr je z roku 2007. V tomto záměru byly zvoleny následující základní strategické směry:

- rovnost příležitostí ke vzdělávání,
- kurikulární reforma – nástroj k modernizaci vzdělávání s důrazem na rozvoj klíčových kompetencí,
- podpora cizích jazyků, informačních a komunikačních technologií,
- tvorba a zavádění systémů kvality, metod hodnocení a vlastního hodnocení škol a školských zařízení,
- zvyšování profesionality a zlepšování pracovních podmínek pedagogických pracovníků,
- podpora dalšího vzdělávání.

---

<sup>8</sup> § 9, §11 a § 185 odst. 4 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)



Školám je dána možnost pro zkvalitnění vzdělávacího procesu a naplnění svých cílů využít prostředky z evropských strukturálních fondů prostřednictvím operačních programů v období 2007 – 2013. Pro střední odborné školství v oblasti kurikulární reformy jsou vytyčeny dva dílčí cíle:

- aktualizace soustavy oborů vzdělání a dokončení reformy oborů vzdělání, tzn. nastavit strukturu vzdělávacích oborů tak, aby vycházely z potřeb a požadavků zaměstnavatelů a přihlížely k regionálním strategiím zřizovatelů středních škol,
- postupně dopracovat RVP pro jednotlivé obory vzdělání a podporovat tvorbu školních vzdělávacích programů.

V lednu 2013 představilo MŠMT hlavní směry Strategie vzdělávací politiky do roku 2020<sup>9</sup>. Jednalo se o vstupní materiál do veřejné konzultace k přípravě výše uvedené strategie, která má být na podzim představena veřejnosti a do konce roku 2013 schválena vládou ČR a platnou od 1. ledna 2014. Hlavní směry vzdělávací politiky jsou definovány v pěti bodech (dílní body jsou věnovány aktuálním otázkám středních odborných škol):

1. Posílení relevance a prestiže školy a školního vzdělávání.

- Posilování role škol jako center podpory celoživotního učení.
- Rozšířit možnosti dosažitelného vzdělání uznáváním výsledků neformálního vzdělávání a informálního učení (programy mimo školu nebo aktivit přímo v oborech praxe).

2. Odstranění slabých míst vzdělávacího systému.

- Odstranit slepé vzdělávací cesty, navázat strukturu vzdělávacího systému na kvalifikační rámce uznávané v Evropě.
- Zvýšit prostupnost a relevanci odborného vzdělávání tak, aby se maximálně zvýšila jeho efektivita a užitečnost pro absolventy a zaměstnavatele.
- Klást větší důraz na klíčové kompetence ve všeobecném i odborném vzdělávání.

---

<sup>9</sup> *Hlavní směry strategie vzdělávací politiky do roku 2020* [online]. Praha : MŠMT. Dostupné na [www: <http://www.vzdelavani2020.cz/>](http://www.vzdelavani2020.cz/).

### 3. Ověřitelné standardy jako předpoklad zajišťování kvality.

- Vytvořit a periodicky aktualizovat respektované a srozumitelné vzdělávací standardy pro jednotlivé stupně vzdělávacího systému, a to v souladu s přehledněji strukturovanými obecnými rámci v RVP.
- Nastavit standardy tak, aby bylo možné propojit monitorování výsledků a přidané hodnoty škol i s poskytováním zpětné vazby učitelům a žákům z pohledu jejich pokroku ve vzdělávání.

### 4. Role učitelů jako předpoklad kvalitní výuky.

- Podpořit profesní rozvoj učitelů zaváděním a rozvojem podpůrných mechanismů usnadňujících výkon učitelského povolání, jako jsou mentoring, další vzdělávání, sdílení dobré praxe, a rovněž oddělení mechanických a administrativních úkonů od učitelovy pedagogické práce.
- Podporovat učitelství jako elitní a atraktivní povolání stanovením jasné kariérní perspektivy učitelské profese a otevřením vzdělávacího systému pro další odborníky.

### 5. Kvalitní řízení vzdělávacího systému a posilování jeho kapacity.

- Vytvořit a rozvíjet podpůrné nástroje a instituce, které pomohou učitelům lépe učit a ředitelům lépe řídit vzdělávací a podpůrné procesy.

V souladu s dlouhodobým záměrem vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky vypracovávají krajské úřady dle školského zákona<sup>10</sup> dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ve svém kraji. V Moravskoslezském kraji je aktuální dlouhodobý záměr z roku 2008.

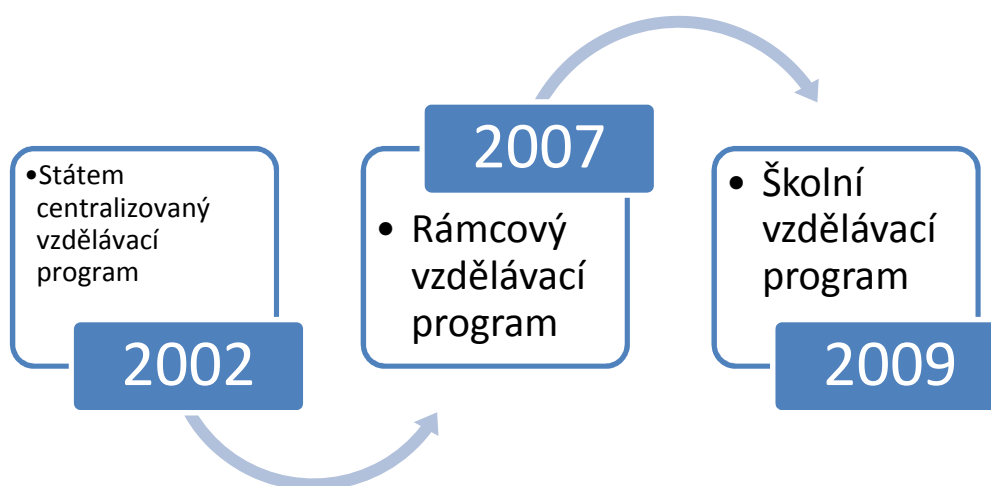
---

<sup>10</sup> § 9 odst. 2, 3 a § 185 odst. 4 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

## 5 Vývoj kurikula obchodní akademie

Střední odborné vzdělávání v oboru obchodní akademie lze v novodobé historii rozdělit na dvě významná období.

1. Vzdělávací program pro studijní obor obchodní akademie – do roku 2007.
2. Rámcový vzdělávací program pro studijní obor obchodní akademie – po roce 2007.



Obrázek 3 - Vývoj kurikula studijního oboru obchodní akademie

### 5.1 Vzdělávací program pro studijní obor obchodní akademie

Před realizací školního vzdělávacího programu se výuka studijního oboru obchodní akademie řídila učebním plánem, který byl součástí vzdělávacího programu obchodní akademie (kód 63-41-M/004). Vzdělávací program byl celostátně centralizovaný a schválený Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Poslední a doposud platná verze byla schválena dne 23. 8. 2001, č. j. 23 842/2001-23 s platností od 1. září 2002 počínaje 1. ročníkem.

#### 5.1.1 Charakteristika vzdělávacího programu pro obchodní akademie

Vzdělávací program si klade za cíl připravit odborné pracovníky v oblasti ekonomických, obchodně podnikatelských, administrativních a organizačních činností. Absolvent je primárně připravován pro vstup do praxe, a to v podnicích všech právních norem a v ostatních organizacích včetně oblasti veřejné správy.

Cílem studia je rovněž vybavit žáka kompetencemi nezbytnými k následnému vzdělávání ve dvou formách:

- celoživotnímu učení,
- terciárnímu vzdělávání, zejména ke studiu na vysoké škole nebo na vyšší odborné škole.

Vzdělávací program rozlišuje tři typy kompetencí.

### **5. 1. 2 Klíčové kompetence**

Klíčové kompetence jsou obecně použitelné, přenositelného charakteru. Tyto kompetence (komunikativní, personální, využívající ICT a pracující s informacemi, aplikující základní matematické postupy při řešení praktických úkolů) umožňují zvládat obecné nároky jakéhokoli pracovního uplatnění i osobního života a usnadňují zaměstnatelnost. Prolínají všeobecným i odborným obsahem vzdělání.

### **5. 1. 3 Všeobecné kompetence**

Vymezují široký poznatkový základ potřebný pro uplatnění člověka ve společnosti i v osobním životě a umožňují socializaci a rozvoj osobnosti. Vytvářejí předpoklady pro celoživotní vzdělávání a přispívají i k profesionalizaci a adaptabilitě každého jedince. Prolínají především všeobecným, ale v obchodní akademii ve velké míře též odborným obsahem vzdělání.

### **5. 1. 4 Odborné kompetence**

Zajišťují poznatkový základ potřebný pro získání odborné kvalifikace a pracovní uplatnění člověka. Významně ovlivňují schopnost absolventa uplatnit se na trhu práce, přizpůsobovat se jeho změnám a samostatně rozhodovat o své profesní kariéře. Prolínají především odborným, ale částečně i všeobecným obsahem vzdělání.

Nedílnou součástí získávání odborné kompetence je praxe. Praxe se uskutečňuje přímo v reálných podmínkách podniků, respektive organizací při výkonu činností v souladu s profilem absolventa (odborná praxe). Alternativní způsobem lze absolvovat praxi ve výuce, která simuluje reálné podmínky podniků formou fiktivní firmy, cvičné kanceláře nebo studentské společnosti (učební praxe).

### 5. 1. 5 Konkretizovaný učební plán

Předkládám podobu učebního plánu pro studijní obor 63-41-M/004 obchodní akademie schváleným MŠMT dne 23. 8. 2001, č. j. 23 842/2001-23 s platností od 1. září 2002 počínaje 1. ročníkem (Tabulka 1).

Kategorie a názvy vyučovacích předmětů	Celkový počet týdenních vyučovacích hodin za studium
<i>A. Povinné vyučovací předměty</i>	<i>120 - 132</i>
<i>a) Základní</i>	<i>106</i>
Český jazyk a literatura	12(4)
Dva cizí jazyky	24(24)
Matematika	8(4)
Dějepis	2
Občanská nauka	3
Tělesná výchova	8(8)
Hospodářský zeměpis	3
Informační technologie	6(6)
Písemná a elektronická komunikace	8(8)
Ekonomika	10(10)
Právo	3
Účetnictví	10(10)
Statistika	2(2)
Zbožiznalství	4
Praxe	3(3)
<i>b) Výběrové</i>	<i>14 - 26</i>
<i>B. Nepovinné vyučovací předměty</i>	

Tabulka 1

## 5.2 Rámcový vzdělávací program

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy vydalo dne 28. 6. 2007, č. j. 12 698/2007-23 Rámcový vzdělávací program pro obor vzdělání obchodní akademie (kód 63-41-M/02). RVP v pozici nového reprezentanta vzdělávacího programu pro studijní obor obchodní akademie reaguje na Národní program vzdělávání v České republice, tzv. Bílou knihu, a zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

Východiskem pro utváření struktury RVP byl použit koncept čtyř cílů vzdělávání pro 21. století<sup>11</sup>:

- učit se poznávat,
- učit se jednat,
- učit se být,
- učit se žít společně.

### 5.2.1 Charakteristika rámcového vzdělávacího programu pro obchodní akademii

Vzdělávací program usiluje o zvýšení kvality a účinnosti středního odborného vzdělávání, lepší uplatnění absolventů na trhu práce, jejich připravenost dále se vzdělávat, vést kvalitní osobní i občanský život. RVP se snaží o uplatnění kurikula, které není výhradně založeno na osvojování co největšího objemů faktů, nýbrž umožňuje zařazování informací do smysluplného vzdělávacího balíčku. RVP klade důraz na cíle a výsledky vzdělávání, nikoliv na obsah (učivo).

Při přípravě absolventa se klade důraz na přesnost, slušné chování, dodržování právních norem a obchodní etiky. Očekává se praktická znalost dvou cizích jazyků jako prostředků profesní komunikace, ovládání software při řešení ekonomických úloh včetně práce s Internetem. Absolvent se uplatní na trhu práce především v ekonomické sféře – ekonom, účetní, finanční referent, referent marketingu, asistent, sekretářka, obchodní zástupce, referent ve státní správě, pojišťovací a bankovní pracovník. Jsou vytvářeny předpoklady pro rozvíjení absolventovy vlastní podnikatelské aktivity.

---

<sup>11</sup> DELORS, J. : *Učení je skryté bohatství* (formulováno Mezinárodní komisí UNESCO „Vzdělávání pro 21. století). Praha, UIV, 1997, s. 125

Ve stejné rovině profilu absolventa je připravenost žáka k následnému vzdělávání v rámci celoživotního učení a terciálnímu vzdělávání - studiu na vysoké škole nebo vyšší odborné škole.

Rámcový vzdělávací program rozlišuje dva typy kompetencí, které nejsou vzájemně izolované, ale prolínají se a doplňují.

### **5. 2. 2 Klíčové kompetence**

RVP klíčové kompetence definuje jako soubor požadavků na vzdělání, zahrnující vědomosti, dovednosti, postoje a hodnoty, které jsou důležité pro osobní rozvoj jedince. Předpokládá se jeho aktivní zapojení do společnosti a pracovní uplatnění. Ve výuce nejsou vázány na konkrétní vyučovací předměty, lze je rozvíjet prostřednictvím všeobecného i odborného vzdělávání, v teoretickém i praktickém vyučování, ale i prostřednictvím různých dalších aktivit doplňujících výuku, kterých se žáci sami aktivně účastní.

Klíčové kompetence jsou v RVP podrobně rozčleněny na následující segmenty:

- kompetence k učení,
- kompetence k řešení problémů,
- komunikační kompetence,
- personální a sociální kompetence,
- občanské kompetence a kulturní povědomí,
- kompetence k pracovnímu uplatnění a podnikatelským aktivitám,
- matematické kompetence,
- kompetence využívat prostředky informačních a komunikačních technologií a práce s informacemi.

### **5. 2. 3 Odborné kompetence**

Vztahují se k výkonu pracovních činností a vyjadřují profesní profil absolventa oboru vzdělání, jeho způsobilosti pro výkon povolání. Odvíjejí se od kvalifikačních požadavků na výkon konkrétního povolání a charakterizují způsobilost absolventa k pracovní činnosti.

Tvoří je soubor odborných vědomostí, dovedností, postojů a hodnot potřebných pro výkon pracovních činností daného povolání nebo skupiny příbuzných povolání.

Odborné kompetence jsou v RVP podrobně rozčleněny do následujících částí:

- aplikace poznatků z oblasti práva v podnikatelské činnosti,
- provádění typicky podnikových činností,
- efektivní hospodaření s finančními prostředky,
- bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci,
- usilování o nejvyšší kvalitu práce, výrobků, služeb,
- jednání v souladu se strategií trvale udržitelného rozvoje.

#### 5. 2. 4 Rámcové rozvržení obsahu vzdělávání

Rámcové rozvržení obsahu vzdělávání je východiskem pro tvorbu učebních plánů ve školním vzdělávacím programu. Předkládám podobu rámcového rozvržení vzdělávacího programu pro obor 63-41-M/02 obchodní akademie vydanou MŠMT dne 28. 6. 2007 (Tabulka 2).

Vzdělávací oblasti a obsahové okruhy	Minimální týdenní počet vyučovacích hodin za celou dobu vzdělání
Jazykové vzdělávání	
- český jazyk	5
- dva cizí jazyky	18
Společenskovední vzdělávání	5
Přírodovědné vzdělávání	4
Matematické vzdělávání	8
Estetické vzdělávání	5
Vzdělávání pro zdraví	8
Vzdělávání v informačních a komunikačních technologiích	6
Písemná a ústní komunikace	4
Podnik, podnikové činnosti, řízení podniku	16
Finance, daně, finanční trh	9
Tržní ekonomika, národní a světová ekonomika	5
Disponibilní hodiny	35
<i>Celkem</i>	<i>128</i>

Tabulka 2



### **5.3 Školní vzdělávací program**

Od 1. 9. 2009 se žáci oboru 63-41-M/02 obchodní akademie vzdělávají dle platného školního vzdělávacího programu, který vychází z Rámcového vzdělávacího programu pro stejný obor. Na Obchodní akademii a Vyšší odborné škole sociální v Ostravě-Mariánských Horách je název školního vzdělávacího programu:

Školní vzdělávací program pro obor 63-41-M/02 obchodní akademie (!OAO!).

V aktuálním školním roce (2011/2012) se výuka dle školního vzdělávacího programu týká žáků 1. – 3. ročníku. Žáci posledního (4.) ročníku se vzdělávají dle dobíhajícího studijního programu schváleného MŠMT dne 23. 8. 2001, č. j. 23 842/2001-23 s platností od 1. září 2002 počínaje 1. ročníkem.

#### **5.3.1 Charakteristika školního vzdělávacího programu Obchodní akademie**

Školní vzdělávací program se zaměřuje především na rozvoj klíčových kompetencí, které vedou ke vzdělávání ve shodě s profilem absolventa školy. Největší pozornost je proto věnována:

- kompetenci k učení a celoživotnímu vzdělávání,
- komunikativní kompetenci s důrazem na schopnost nejen vhodně formulovat myšlenky, umět naslouchat a diskutovat, ale také se vhodně prezentovat a kulturně se chovat,
- personální a sociální kompetenci zejména v oblasti týmové spolupráce a schopnosti přijímat zodpovědnost za zadané úkoly,
- kompetenci k podnikatelským aktivitám od schopnosti reálně zhodnotit možnosti trhu práce přes umění komunikovat s potenciálními zaměstnavateli po znalost pracovněprávních předpisů,
- kompetenci využívat prostředky informačních a komunikačních technologií v různých druzích odborných činností.

K rozvoji stanovených prioritních kompetencí v rámci ŠVP nejvíce přispívá mezipředmětová spolupráce, zařazení tvorby individuálních a skupinových projektů do běžné výuky, co největší přiblížení výuky praktických předmětů praxi, vhodné rozložení průřezových témat do kurikulárních rámců – učebních osnov.

Ukázky začlenění klíčových kompetencí a průřezových témat do školního vzdělávacího programu:

- poznávací exkurze,
- charitativní akce,
- zapojení školy do aktivit v oblasti environmentální výchovy,
- rozvoj v oblasti fiktivních firem a studentské společnosti,
- adaptační kurzy,
- spolupráce se sociálními partnery.

Absolvent školy je systematicky připravován k uplatnění na různých pracovních pozicích uvedených v RVP a jeho znalosti jsou rozšířeny o základy nad rámec středoškolského odborného učiva, aby byl motivován dále se vzdělávat především na vysoké škole ekonomického zaměření. U absolventů je kladen důraz na osobnostní a odborné kvality.

Školní vzdělávací program se věnuje rovněž:

- personálnímu zabezpečení výuky,
- materiálnímu zabezpečení výuky,
- spolupráci se sociálními partnery školy,
- žákovským projektům,
- talentovaným žákům,
- žákům v problémových situacích.

### 5. 3. 2 Začlenění vyučovacích předmětů do rámcového rozvržení

Rámcové rozvržení vyučovacích předmětů z RVP do ŠVP je znázorněno v Tabulce 3.

RVP		ŠVP	
Vzdělávací oblasti a obsahové okruhy	Minimální týdenní počet vyučovacích hodin za studium	Vyučovací předmět	Týdenní počet vyučovacích hodin za studium
Jazykové vzdělávání - český jazyk	5	Český jazyk a literatura Literární seminář	12 (2) <sup>12</sup>
Jazykové vzdělávání - první cizí jazyk	10	První cizí jazyk Cizojazyčná korespondence Konverzace v 1. CJ	13 1 (2)
Jazykové vzdělávání - druhý cizí jazyk	8	Druhý cizí jazyk	12
Společenskovědní vzdělávání	5	Dějepis Občanská nauka Příprava na vysokou školu Profesionální asistent	4 2 (2) (2)
Přírodovědné vzdělávání	4	Fyzika Chemie Základy biologie a ekologie Hospodářský zeměpis	2 2 2 4
Matematické vzdělávání	8	Matematika Matematický seminář	12 (2)
Estetické vzdělávání	5	Společenská kultura	2
Vzdělávání pro zdraví	8	Tělesná výchova	8
Vzdělávání v informačních a komunikačních technologiích	6	Informační a komunikační technologie	6
Písemná a ústní komunikace	4	Písemná a elektronická komunikace	8
Podnik, podnikové činnosti, řízení podniku	16	Ekonomika Ekonomická cvičení Cestovní ruch	12 6 (2)
Finance, daně, finanční trh	9	Statistika, Účetnictví, Bankovníctví a finance	3 11 2
Tržní ekonomika, národní a světová ekonomika	5	Ekonomie Právo	2 4
Disponibilní hodiny	35		0
<i>Celkem</i>	<i>128</i>		<i>134</i>

Tabulka 3

<sup>12</sup> Hodnoty uvedené v závorce odpovídají výběrovým předmětům, z nabídky si žáci volí dva předměty.

## **6 Výzkumná část**

### **6.1 Cíl výzkumu**

Výzkumná část bakalářské práce si klade za cíl reflektovat přístupy vedoucích pracovníků obchodních akademií k řízení změny - zavádění školního vzdělávacího programu během prvního cyklu kurikulární reformy na středních školách (2009 – 2013), poukázat na hlavní problémové momenty implementace této změny a formulovat doporučení pro revizi a efektivní řízení kurikula v následujících obdobích.

Výzkumné otázky:

1. Které změny v řízení kurikula OA byly iniciovány přechodem na RVP OA? Jaký postoj k těmto změnám vedoucí pracovníci OA zastávají?
2. Které vnější a vnitřní faktory vyvolávají potřebu změny (aktualizace, revize) ŠVP OA, jak často a jak na ně ředitelé reagují?

### **6.2 Výzkumná metoda**

Výzkumnou metodou se stal dotazník. Výchozím bodem jeho tvorby se stala deklarativní analýza všech tří vzdělávacích programů uvedených v teoretické části, znalost teorie řízení rozvoje školy, školní legislativy, vlastní empirické a procedurální znalosti. Dotazník je tvořený především uzavřenými otázkami s výběrem odpovědí. Pouze tři otázky obsahují jako jednu z možných odpovědí možnost otevřeného vlastního záznamu. Jedná se však o otázky na konci limitního předpokládaného rámce možných odpovědí, u kterých jsem nepředpokládal častou možnost volby této odpovědi.

Dotazník je tvořen devíti otázkami, z nichž dvě jsou velmi rozvinuté a člení se do mnoha podotázek. Z důvodu lehkosti a elegantnosti vyplnění a následného vyhodnocení dotazníku byla u těchto dvou obsáhlých otázek zvolena možnost hodnocení odpovědi pomocí volby známky 1 až 4:

- 1 – výrazná změna,
- 2 – střední změna,
- 3 – drobná změna,

- 4 – žádná změna.

Dotazník je členěn do tří částí:

1. Obecná část zahrnující otázky na spektrum respondentů, nástupu ŠVP do vzdělávacího procesu a názorovému pohledu na ŠVP.
2. Otázky sledující vývoj kurikula přechodem ze státem centralizovaného vzdělávacího programu na školní vzdělávací program.
3. Otázky monitorující změny v probíhajícím školním vzdělávacím programu.

Dotazník je určen školnímu managementu obchodních akademií na více stupních řízení, konkrétně řediteli školy, jeho zástupcům, vedoucím předmětových komisí, koordinátorům ŠVP, případně dalším osobám, které se na finální podobě ŠVP významně podílely.

Dotazník byl elektronicky distribuován na 107 obchodních akademií v České republice na kontaktní e-maily škol v období únor 2012. Přehled oslovených obchodních akademií byl vybrán z Rejstříku škol a školských zařízení<sup>13</sup>. Následné kontaktní e-maily na školy byly vyhledány pomocí internetového vyhledávače. Dotazníky bylo možno vyplnit buď elektronickou formou s emailovým návratem, nebo písemným vyplněním a návratem klasickou poštovní službou.

Plné znění dotazníku je uvedeno v Příloze č. 1.

### **6. 2. 1 Výsledky vyhodnocení dotazníku**

Souhrn odpovědí na otázky všech částí dotazníku je uveden v tabulce v Příloze č. 2. Výsledky jednotlivých částí dotazníkového šetření jsou graficky zpracovány a komentovány v následující části bakalářské práce.

---

<sup>13</sup> MŠMT : *Rejstřík škol a školských zařízení* [online]. Dostupné na [www: <http://rejskol.msmt.cz>](http://rejskol.msmt.cz)

### 6. 2. 2 Okruh respondentů

Osloveno bylo 107 obchodních akademií České republiky. Zastoupení krajů v počtu obchodních akademií je uvedeno v následující tabulce (Tabulka 4).

Kraj	Počet škol	Kraj	Počet škol	Kraj	Počet škol
Jihočeský	5	Moravskoslezský	13	Středočeský	12
Jihomoravský	9	Olomoucký	6	Ústecký	12
Karlovarský	5	Pardubický	4	Vysočina	6
Královéhradecký	7	Plzeňský	4	Zlínský	5
Liberecký	5	Praha, hl. město	14		

Tabulka 4

Návratnost dotazníků byla relativně uspokojující, ze 107 oslovených škol odpovědělo 52, což tvoří 48,6 % z celkového počtu. Ze všech 52 škol, které reagovaly na dotazník, je vždy dotazník vyplněn ředitelem příslušné školy. 38 z 52 škol poslalo více než 1 vyplněný dotazník, tzn. Soubor respondentů se rozšířil o zástupce ředitele, vedoucí předmětových komisí, koordinátory ŠVP. Celkem dotazník vyplnilo 167 respondentů (Tabulka 5).

Funkce	Počet respondentů
Ředitel školy	52
Zástupce ředitele	23
Vedoucí předmětové komise	57
Koordinátor ŠVP	35
Ostatní	0
Celkem dotazník vyplnilo 167 respondentů z 52 škol.	

Tabulka 5

Nutno dodat, že všechny vyplněné dotazníky se vrátily v elektronické podobě. Odpovědi na otázky č. 2, 4, 5 bylo nutné seskupit v rámci jedné školy a převést na celkový počet 52 zúčastněných škol, aby zůstal zachován smysl odpovědí na dané otázky.

### 6.3 Přejít na školní vzdělávací program

V období let 2007 až 2009 musely obchodní akademie přejít z centralizovaných učebních dokumentů vydaných MŠMT na svůj vytvořený ŠVP vycházející z rámcového vzdělávacího programu pro obchodní akademie. Lze očekávat, že přechod ze státem centralizovaného vzdělávacího programu na ŠVP znamenal pro školu a její management realizování změn v mnoha oblastech řízení školy. Část dotazníkového šetření sledovala právě tuto oblast k nalezení odpovědí na první výzkumnou otázku:

*Které změny v řízení kurikula obchodních akademií byly iniciovány přechodem na RVP OA? Jaký postoj k těmto změnám vedoucí pracovníci OA zastávají?*

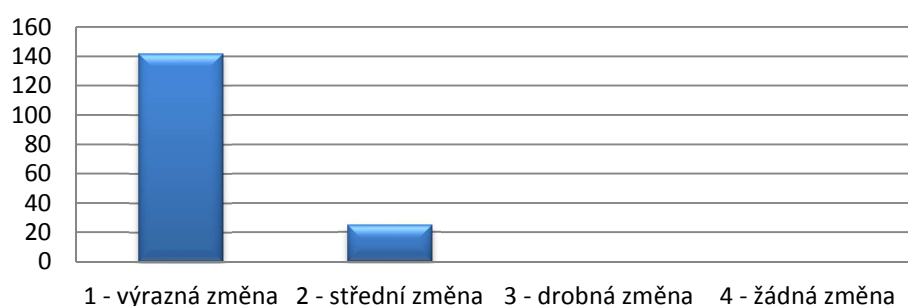
Respondenti v této části šetření hodnotili známkami (1 – výrazná změna, 2 – střední změna, 3 – drobná změna, 4 – žádná změna). Výzkum se zaměřil na vnitřní podněty ovlivňující řízení kurikulárních změn. Vnější vliv byl primárně určen dominantním faktorem – legislativním rámcem. Souhrnně byly poznatky z šetření rozděleny do dvou oblastí:

- oblast personální, materiální, provozní,
- oblast vzdělávacího procesu.

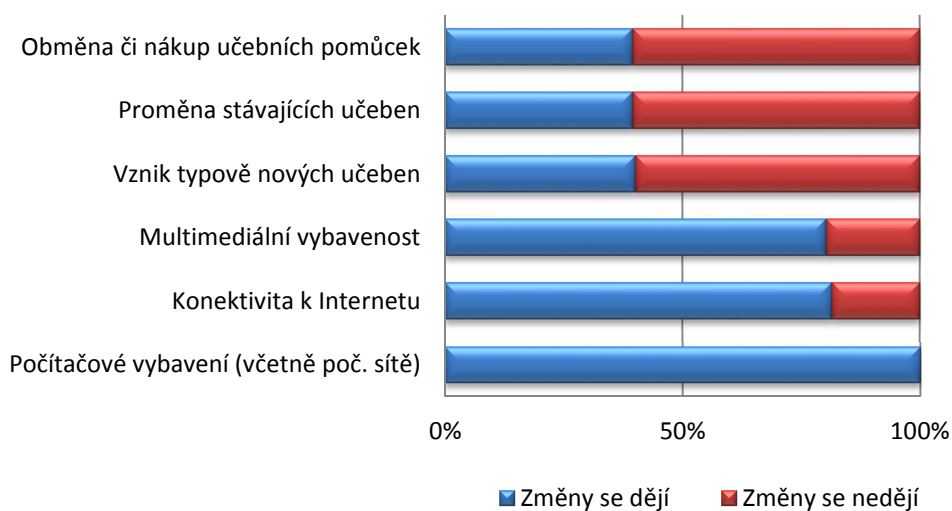
#### 6.3.1 Změny personální, materiální, provozní

V personální oblasti vnímají respondenti změnu především u pedagogických pracovníků školy, zejména z pohledu střední a drobné změny (dohromady se takto vyjádřilo 69 % dotázaných). Výraznou proměnu učitelského sboru ovlivněnou přechodem na ŠVP vnímá 23 osob, což tvoří 13,7 % respondentů. U nepedagogických pracovníků ke změnám téměř nedošlo (variantu 4 – žádná změna si zvolilo 69,5 % dotázaných). Velmi znatelně došlo k proměně v organizační struktuře školy - 49,1 % se vyjádřilo známkou 1. Tento výsledek se dal očekávat. S tvorbou školních vzdělávacích programů vstupuje do procesu nový člen pedagogického sboru a managementu školy – koordinátor ŠVP, který má nejen povinnosti vyplývající z této pracovní pozice a funkce, ale i rozhodovací moc. Tvorbu ŠVP je nutno dobře koordinovat, proto i další úrovně v organizační struktuře se musí této skutečnosti přizpůsobit.

Přechodem na školní vzdělávací program došlo ve všech případech ke zvýšení nákladů na materiální vybavení školy (Graf 1). Do materiálního vybavení školy byly zahrnuty věci potřebné k výuce - počítačové vybavení včetně síťování a konektivity k Internetu, multimediální techniku, obměnu učeben z hlediska nábytku a přeměny na jiný (nový) typ učeben, učební pomůcky. Z grafu 2 je patrné, že management školy musel na změnu kurikula reagovat zejména investicemi do technologického vybavení – počítačů, počítačových sítí, konektivity k Internetu, vybavení učeben multimédií.



Graf 1 - Zvýšení nákladů na materiální vybavení školy



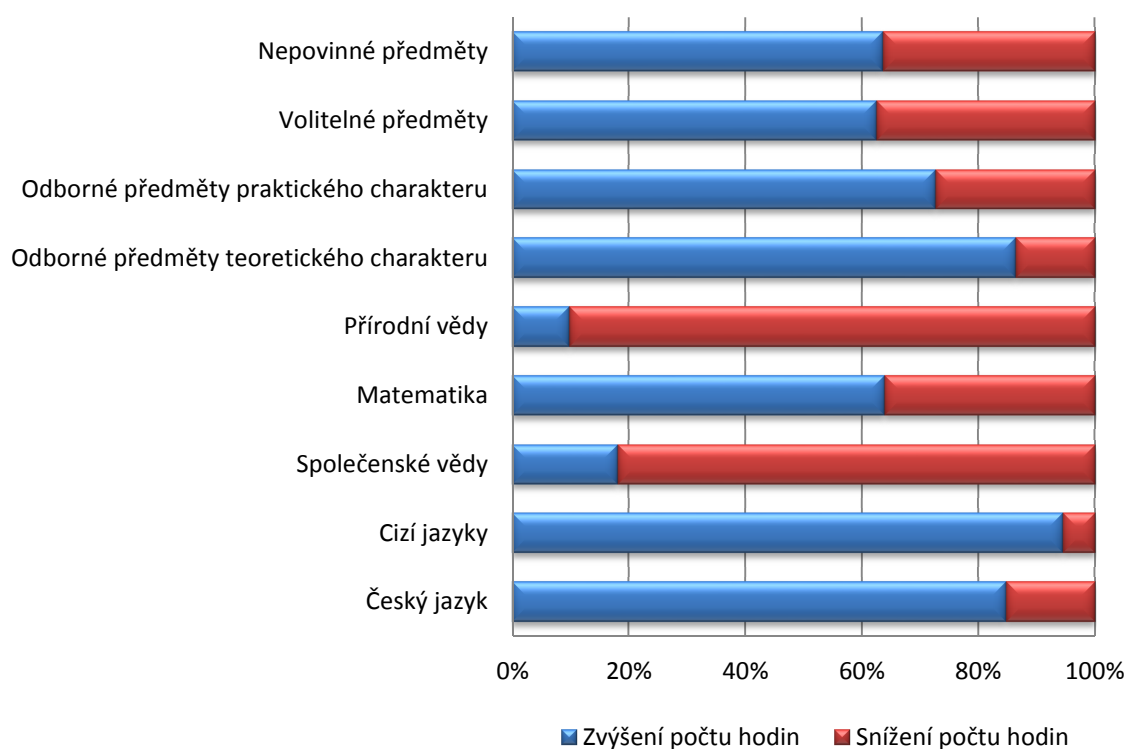
Graf 2 - Kde se zvýšení výdajů projevilo



Poslední sledovanou oblastí je provoz školy shrnující v sobě rozvrh vyučovacích hodin, obsazenost a vytíženost jednotlivých učeben a dobu strávenou ve škole jak u učitelů, tak u žáků. Jeden respondent uvedl, že v této oblasti žádné změny nenastaly, což se neslučuje s odpověďmi ostatních. Nejvíce odpovědí (46 %) připadlo na střední míru změny.

### 6. 3. 2 Změny ve vzdělávacím procesu

V oblasti výuky se dotazníkové šetření zaměřilo na změnu v počtu vyučovacích hodin u jednotlivých předmětů seskupených do příslušného obsahového rámce a na jejich změnu v obsahové náplni. Vzhledem k obsahové náplni a cílům vytyčených v rámcovém vzdělávacím programu pro studijní obor obchodní akademie muselo dojít k posunu počtu vyučovacích hodin v obou směrech. Někde se hodiny přidávaly, někde ubíraly (Graf 3).

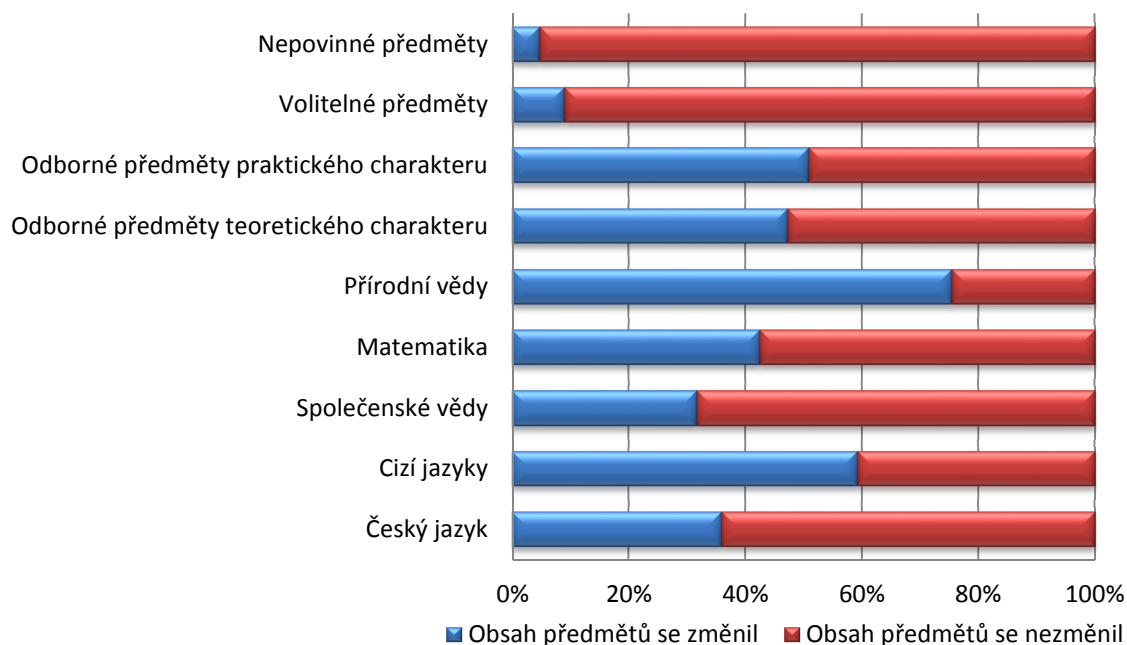


Graf 3 - Změna v počtu hodinových dotací předmětu

Nejvíce se přidávalo hodin cizího jazyka, 46,7 % respondentů ohodnotilo zvýšení počtu výukových hodin známkou 1 – výrazná změna. Český jazyk a odborné předměty teoretického charakteru následovaly cizí jazyky, zde se však respondenti v maximální míře přiklonili k hodnocení známkou 2 – střední změna (český jazyk 42,5 %, teoretické odborné

předměty 37,7 %). Nejvyšší známka již nevykazovala tak vysoké hodnoty. Jestliže se někde přidává, musí se ubírat. Přechod na ŠVP nejvíce poznamenal předměty společenskovedního a přírodovědného charakteru. Přírodní vědy (kromě matematiky) jsou snížením hodinových dotací postiženy nejvíce, společenské vědy následují v těsném závěsu. Matematika vzhledem ke své významnosti (o které je pojednáváno v RVP) a poměrně vysoké hodinové dotaci byla sledována samostatně a jak se ukázalo, přibližně na 45 % škol se matematiky přidalo, na 26 % škol ubralo, 29 % škol ponechalo hodinovou dotaci v nezměněné podobě. Obdobně jako matematika dopadlo hodnocení odborných předmětů praktického charakteru. V hodnocení volitelných a nepovinných předmětů vyjádřili respondenti skutečnost, že školy ponechaly tyto skupiny předmětů v prakticky nezměněné podobě.

Rámcový vzdělávací program a následně školní vzdělávací program má být inovativní a reagovat na požadavky společnosti. Mezi vzdělávacím programem pro obchodní akademie vydaném MŠMT v poslední verzi po spuštění ŠVP uplynulo 7 let. To je dost dlouhá doba na to, aby se alespoň částečně změnila obsahová náplň vyučovaných předmětů. Hodnocení změn v obsahu učiva zprehledňuje Graf 4.



Graf 4 - Změna obsahové náplně předmětů

Kromě volitelných a nepovinných předmětů proběhly menší i větší změny ve všech sledovaných předmětech či předmětových skupinách. Obsahová náplň se zcela logicky nejvíce měnila u předmětů, kde došlo k navýšení nebo naopak ke snížení hodinové dotace. Výjimku v tomto směru lze nalézt u matematiky, která vykazuje značnou míru změn v obsahové náplni při téměř nezměněném počtu vyučovacích hodin. Vysvětlení se nabízí v již probíhající společné části maturitní zkoušky, kde matematika dostala zcela novou podobu. Management škol na tento faktor musí nutně reagovat a jak je vidět, reagoval. Odborné předměty rovněž doznaly změn. Zde se změny v obsahové náplni daly předpokládat, neboť odborné předměty musí reagovat na aktuální potřeby společnosti a hlavně trhu práce.

### **6. 3. 3 Přehled změn kurikulární reformy obchodních akademií**

Řízení změny kurikulární reformy OA přechodem ze státem centralizovaného vzdělávacího programu na školou vytvořené kurikulum lze seskupit a seřadit sestupně dle významnosti následovně:

1. Zvýšení nákladů na materiální vybavení školy
  - počítačové vybavení (včetně poč. sítě)
  - konektivita k Internetu
  - multimediální vybavenost
  - vznik typově nových učeben
2. Změna organizační struktury školy
3. Změna obsahové náplně předmětů
  - přírodní vědy
  - cizí jazyky
  - odborné předměty praktického charakteru
  - odborné předměty teoretického charakteru
4. Změna v provozních podmínkách školy (rozvrh, obsazenost učeben, pracovní a vyučovací čas, atd.)

5. Zvýšení hodinových dotací v předmětech

- cizí jazyk
- český jazyk
- teoretické odborné předměty
- matematika

6. Snížení hodinových dotací v předmětech

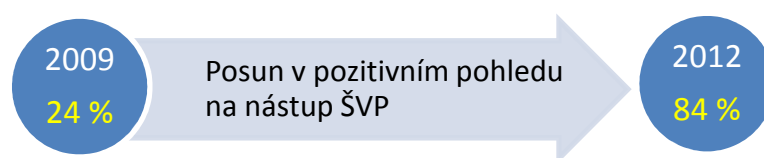
- společenskovedního základu
- přírodovědného základu

7. Personální změna u pedagogů

8. Personální změna u nepedagogů

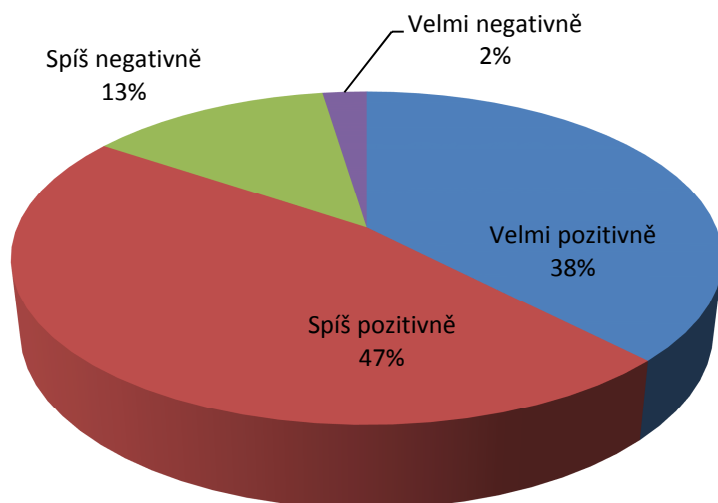
#### 6. 3. 4 Postoj vedoucích pracovníků ke kurikálním změnám

Školy přechod od státem centralizovaného vzdělávacího programu na školní vzdělávací program vnímaly zpočátku převážně negativně (otázky č. 7 a 8 dotazníku). V současnosti se poměr názorů na tuto změnu kurikula mění (Obrázek 4).



Obrázek 4

Současný názorový směr vedoucích pracovníků interpretuje Graf 5, většina respondentů je spokojena s tím, že dostali do ruky nástroj ovlivnit individuálně kurikulum své školy dle svých vizí, plánů, potřeb.



Graf 5 - Aktuální názor managementu školy na zavedení ŠVP do škol

#### 6. 4 Změny v probíhajícím školním vzdělávacím programu

Od okamžiku, kdy se na školách stal školní vzdělávací program nedílnou součástí jejich života, musí (nebo potřebuje) většina škol v něm provádět změny. Lze předpokládat, že změny prováděné v již probíhajícím ŠVP jsou reakcí na aktuální podněty ovlivňující školu. Další část dotazníkového šetření se zaměřila na oblast prováděných změn, aby byly nalezeny odpovědi na druhou výzkumnou otázku:

*Které vnější a vnitřní faktory vyvolávají potřebu změny (aktualizace, revize) ŠVP OA, jak často a jak na ně ředitelé reagují?*

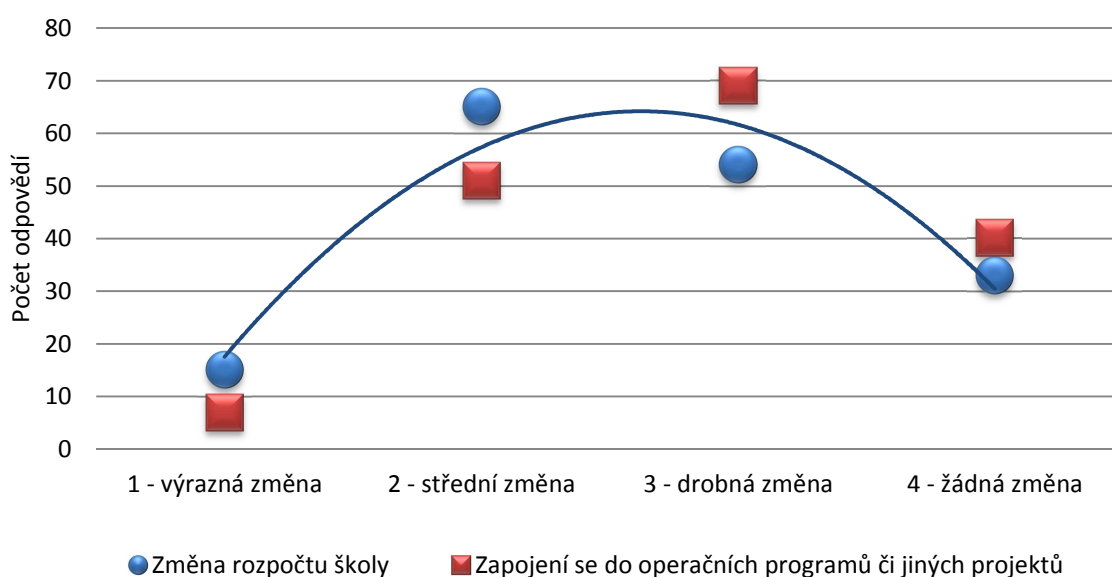
Jednoznačně nejvýznamnějším důvodem k úpravám ŠVP jsou formální chyby vzniklé při tvorbě kurikula, které byly postupem času objevovány. Tyto chyby byly v dotazníku charakterizovány slovním spojením „Na něco se zapomnělo“. V součtu 100 % respondentů se vyjádřilo, že se jednalo o výraznou nebo střední změnu (známky 1 a 2).

Vlivy, které vedou k možným úpravám v ŠVP, a které jsou v teoretické části bakalářské práce determinovány v kapitole 3 Řízení rozvoje školy, byly v empirické části rozděleny do dvou skupin:

- Vnitřní – zahrnují možnosti školy ekonomické, personální, hodnocení vzdělávacího procesu, evaluace, připomínky žáků a zákonných zástupců, pedagogických pracovníků.
- Vnější – legislativní procesy, demografický vývoj, požadavky na absolventy, výsledky mezinárodních šetření, připomínky kontrolních orgánů.

#### 6. 4. 1 Vnitřní vlivy

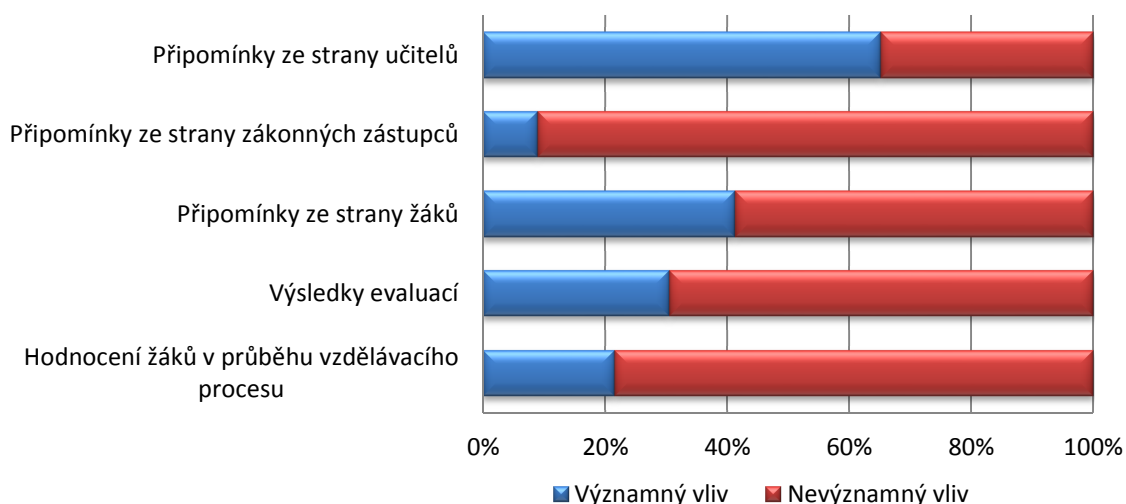
Významným faktorem pro změnu školního vzdělávacího programu jsou ekonomické možnosti školy, jednak v závislosti na příspěvcích od státu, jednak na možnostech a schopnostech managementu školy si rozpočet vylepšit zapojením do vyhlášených operačních programů a dalších projektů (Graf 6).



Graf 6 - Vliv ekonomických možností školy

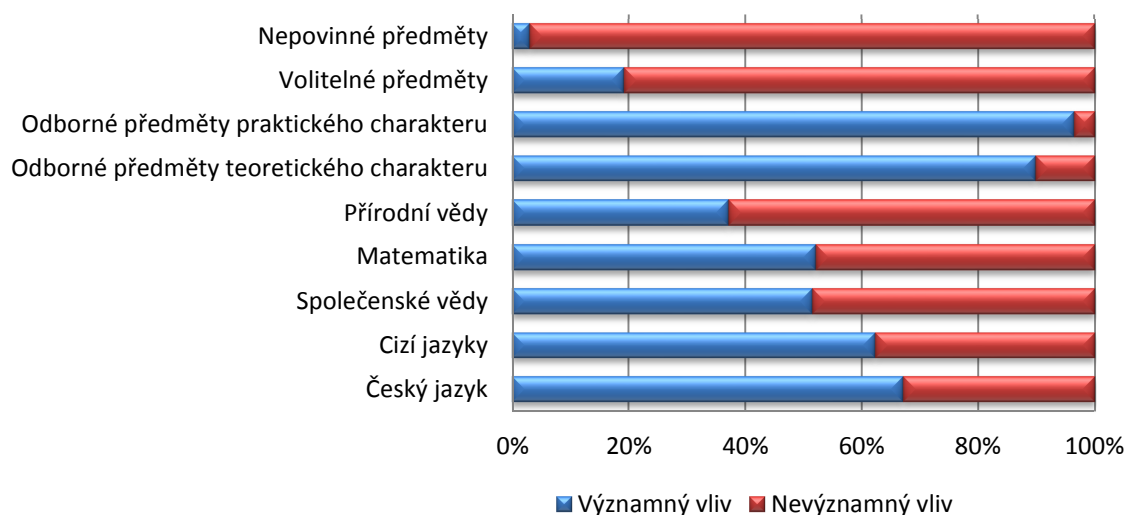
Oblast personální obměny pedagogického sboru školy není nijak významným faktorem, který by management školy přiměl provádět změny v ŠVP. 50,3 % respondentů se přiklonilo k hodnocení 4 – žádná změna, 35 % k hodnocení 3 – drobná změna.

Samotný průběh vzdělávacího procesu je nedílnou součástí každého vzdělávacího programu. V této oblasti lze souhrnně sledovat připomínky žáků, zákonných zástupců, pedagogických pracovníků, hodnocení vzdělávacího procesu a výsledky evaluací (Graf 7). Výsledky evaluací a hodnocení žáků nijak významně neovlivňují ŠVP (souhrnně se takto vyjádřilo 73 % dotazovaných).



Graf 7 - Vliv vzdělávacího procesu

Učitelé, žáci, zákonní zástupci žáků jsou nejlepšími pozorovateli vzdělávacího procesu. Právě jejich připomínky by měly významně ovlivnit změny ve školním vzdělávacím programu. Výsledky šetření potvrdily velký vliv ze strany pedagogů a žáků, naopak vliv zákonných zástupců žáků je minimální. Nutno dodat, že hodnocení učitelů bylo omezeno na předměty povinného základu, neboť nepovinné a volitelné předměty vliv na provedení změn v ŠVP téměř nemají (89 % respondentů). U povinných předmětů je patrnější význam vlivu u těch skupin předmětů, které charakterizují typ školy – odborné předměty, a ve kterých se navyšovala hodinová dotace – cizí jazyky, český jazyk, odborné předměty (Graf 8).



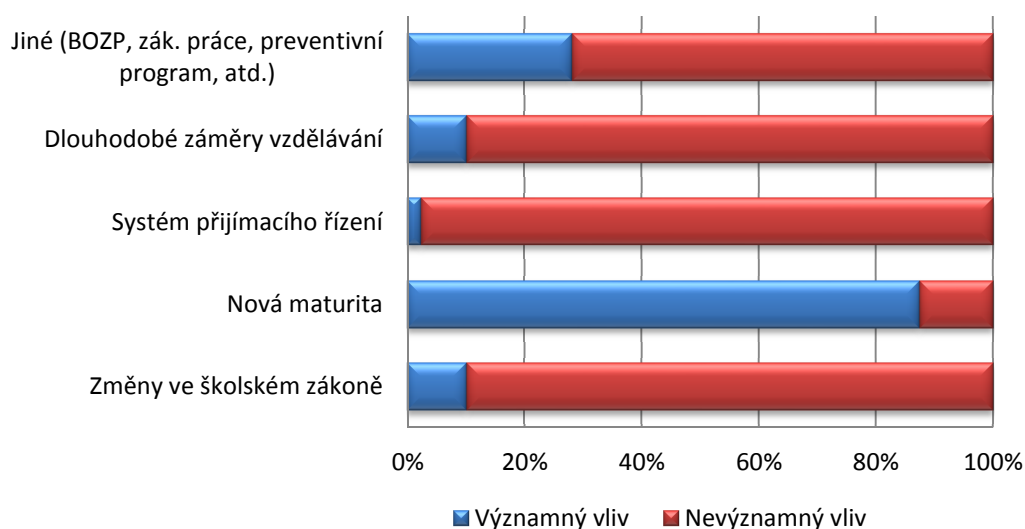
Graf 8 - Vliv skupin předmětů z pohledu hodnocení pedagogů

#### 6. 4. 2 Vnější vlivy

Skupina vnějších vlivů přispívajících ke změnám ve školním vzdělávacím programu zahrnovala legislativní procesy, demografický vývoj, požadavky na absolventy, výsledky mezinárodních šetření a připomínky kontrolních orgánů.

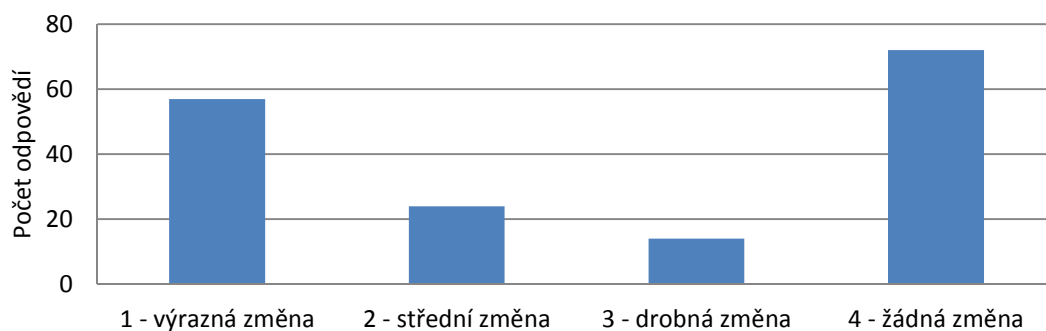
V oblasti legislativních změn se nejvíce na úpravách v ŠVP podílí vstup nové podoby maturitní zkoušky a samozřejmě její téměř každoroční obměny. Ostatní sledované legislativní procesy ve školství vliv na proměnu ve vzdělávacím programu žádného velkého významu nezaznamenaly (Graf 9). Výjimku lze najít u odpovědí 15 respondentů, kteří legislativní část „Jiné (BOZP, zák. práce, preventivní program, atd.)“ hodnotili jako významnou položku nejvyšší známkou.





Graf 9 - Vliv legislativních změn

Demografický vývoj v České republice<sup>14</sup> dlouhodobě vykazuje každoroční pokles počtu žáků, kteří vycházejí ze základní školy a přicházejí na školy střední. Výsledky respondentů vypovídají o zcela odlišném pohledu jednotlivých obchodních akademií a jejich přístupu k demografickému vývoji (Graf 10). 34 % procent respondentů je výrazně přesvědčeno o vlivu úbytku přicházejících žáků na nutnost úprav v ŠVP proti 47 % sdílejících zcela opačný názor.

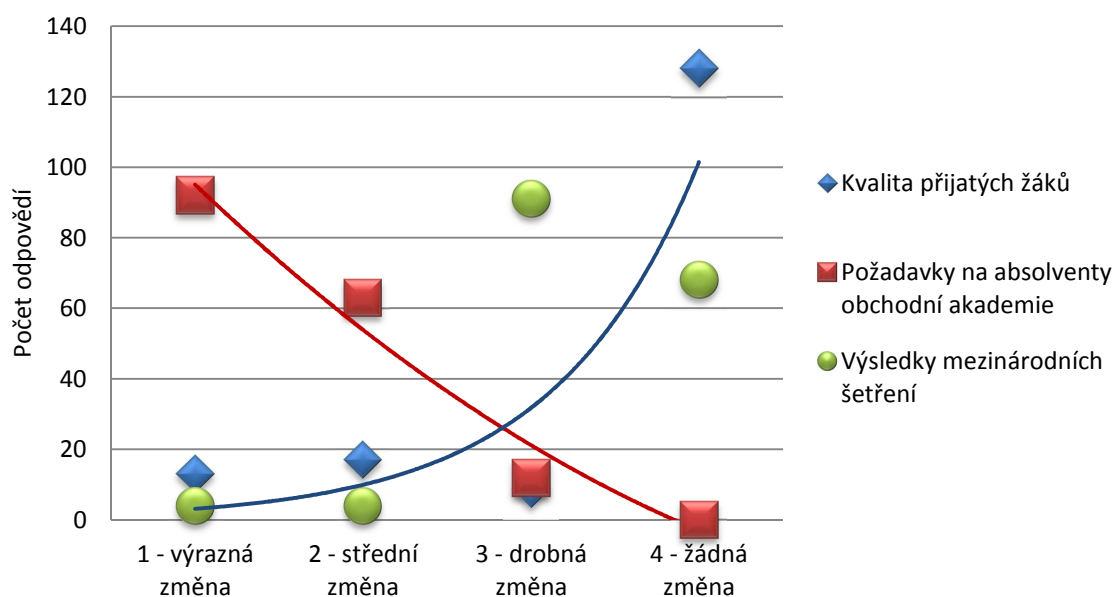


Graf 10 - Vliv úbytku žáků vycházejících ze základních škol

S demografií souvisí otázka kvality přijímaných žáků, požadavků na absolventy obchodní akademie z trhu práce a terciálního vzdělávání a výsledků mezinárodních šetření poukazujících na znalosti českých žáků (Graf 11). V dotazníku bylo zmíněno šetření PISA

<sup>14</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD : *Obyvatelstvo* [online].  
Dostupné na [www: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_lide>](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide)

2009<sup>15</sup> a McKinseyho zpráva o klesajících výsledcích českého základního a středního školství z roku 2010<sup>16</sup>.



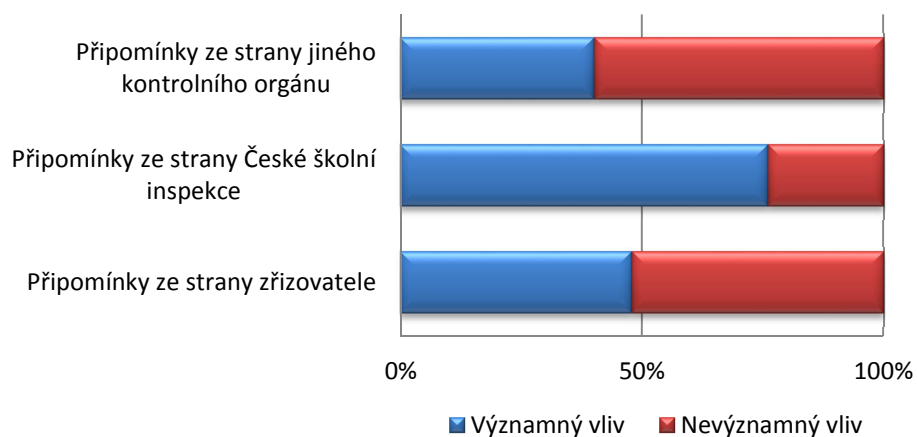
Graf 11 - Vliv kvality přijímaných žáků, požadavků na absolventy a výsledků mezinárodních šetření

Výsledky odpovědí dotazovaných lze interpretovat následovně. Zatímco kvalita přijímaných žáků ani výsledky mezinárodních šetření nejsou příčinou změn prováděných ve školním vzdělávacím programu, požadavky na absolventy školy ano.

Připomínky ze strany kontrolních orgánů ovlivňují proměny v kurikulu školy. Z výsledků odpovědí respondentů je patrné, pokud měl kontrolní orgán výhradu ke vzdělávacímu programu nebo jinou výhradu, která v konečném důsledku ovlivňuje ŠVP, management školy takový podnět přijal a nechal zapracovat do kurikula (Graf 12).

<sup>15</sup> UIV : PISA 2009 [online]. Dostupné na [www: <http://www.uiv.cz/clanek/607/1871>](http://www.uiv.cz/clanek/607/1871)

<sup>16</sup> McKinsey & Company : *Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení*. [online]. Dostupné na [www: < http://www.mckinsey.cz/ >](http://www.mckinsey.cz/)



Graf 12 - Vliv kontrolních orgánů

Výsledky dotazníků současně ukazují, že zhruba polovina škol zaznamenala připomínky ze strany kontrolních orgánů k ŠVP. Nejvíce podnětů nabádajících školu k úpravě kurikula bylo iniciováno ze strany České školní inspekce.

### 6. 4. 3 Shrnutí implementačních prvků

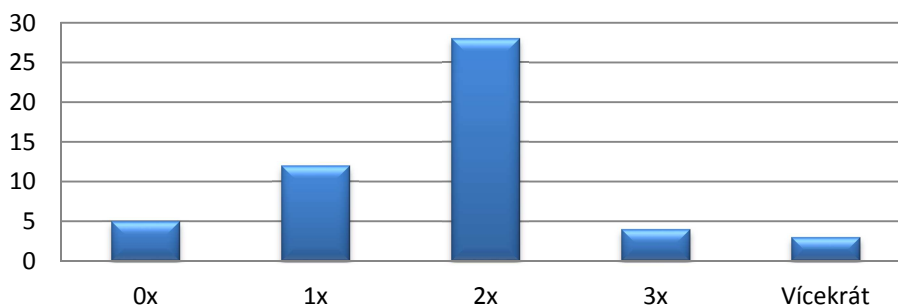
Shrneme-li problémové momenty implementace změn kurikula obchodních akademií, lze jejich pořadí významnosti seřadit do následující tabulky (Tabulka 6).

Prvky implementace	Míra vlivu na revizi ŠVP (v %)
Formální chyba v ŠVP	100
Požadavky na absolventy obchodní akademie	92,8
Připomínky ze strany učitelů v předmětech <ul style="list-style-type: none"><li>• český jazyk</li><li>• cizí jazyk</li><li>• teoretické odborné předměty</li><li>• praktické odborné předměty</li></ul>	78,9
Připomínky ze strany České školní inspekce	76,0
Pokles demografické křivky	48,5
Změna rozpočtu školy	47,9
Připomínky ze strany zřizovatele	47,9
Připomínky ze strany učitelů v předmětech <ul style="list-style-type: none"><li>• matematika</li><li>• přírodní vědy</li><li>• společenské vědy</li></ul>	46,9
Připomínky ze strany žáků	41,3
Připomínky ze strany jiného kontrolního orgánu než výše uvedených	40,1
Zapojení se do operačních programů či jiných projektů	34,7
Výsledky evaluací	30,5
Legislativní změny <ul style="list-style-type: none"><li>• školský zákon</li><li>• nová maturita</li><li>• vyhláška o přijímacím řízení</li><li>• dlouhodobé záměry vzdělávání</li><li>• ostatní (BOZP, zák. práce, preventivní program, atd.)</li></ul>	27,7
Hodnocení žáků v průběhu vzdělávacího procesu	21,6
Kvalita přijatých žáků	18,0
Personální obměna pedagogů	15,0
Připomínky ze strany učitelů ve volitelných a nepovinných předmětech	11,1
Připomínky ze strany zákonných zástupců	9,0
Výsledky mezinárodních šetření (např. PISA 2009, McKinsey, atd.)	4,8

Tabulka 6

#### 6. 4. 4 Zavedení ŠVP do vzdělávacího procesu

Většina obchodních akademií, 90,4 % dotazovaných, přešlo na školní vzdělávací program na konci zákonem stanovené lhůty, a to 1. září 2009. Od okamžiku, kdy byl na školách ŠVP spuštěn, musela většina škol v něm provádět změny (Graf 13). V 93 % škol se jednalo pouze o drobné změny formou dodatku k ŠVP, ale 4 školy musely kompletně přepracovat celý jeho obsah.



Graf 13 - Kolikrát škola změnila obsahovou náplň ŠVP

Ve třech případech školy zasahovaly do ŠVP více než třikrát. Vzhledem k tomu, že na obchodních akademiích v současnosti většinou probíhá čtvrtý rok prvního čtyřletého cyklu období funkčnosti školního vzdělávacího programu, je toto číslo poněkud znepokojující a vypovídá o nevhodně připraveném kurikulu v prvotní fázi vzniku.

Řídící pracovníci obchodních akademií rozhodně nejsou spokojeni s častým zásahem do kurikula své školy. Výpovědi jsou souhrny odpovědí na otázku č. 6, ve které žádný z respondentů nesouhlasí s každoroční změnou v ŠVP. 51 % respondentů považuje za ideální hodnocení ŠVP po uplynutí jednoho čtyřletého cyklu a 35 % vidí vhodnost provádění změn v okamžiku, kdy školství ovlivní významné změny v legislativě, dlouhodobých záměrech, vnitřních procesech ve škole.

## 7 Závěr

Kurikulární reforma, která vstoupila do českého školství, je pro školy vstupem do nového prostředí, ve kterém si školy samy vytváří vzdělávací program s ohledem na své zaměření a předpoklady, které má škola k naplnění vzdělávacího programu.

Bakalářská práce hledala odpovědi na dvě otázky:

1. *Které změny v řízení kurikula obchodních akademií byly iniciovány přechodem na RVP OA? Jaký postoj k těmto změnám vedoucí pracovníci OA zastávají?*

Odpovědi na tuto otázku byly hledány prostřednictvím první části dotazníkového šetření a ve výzkumné části analyzovány v kapitole 6. 3 Přechod na školní vzdělávací program. Kompletní souhrnné seskupení iniciovaných změn při řízení tvorby ŠVP je dle významnosti seřazeno v závěru dané kapitoly. Klíčovými faktory, které ovlivnily tvorbu ŠVP, se ukázalo zvýšení výdajů na materiální vybavení školy, transformace organizační struktury školy, změna v prioritách vyučovaných předmětů a jejich obsahové náplně.

Management obchodních akademií na počátku nepřijal přechod od státem centralizovaného vzdělávacího programu na školní vzdělávací program příliš pozitivně, ale časový vývoj směr v názorovém smýšlení řídicích pracovníků postupně transformoval (viz Obrázek 4).

2. *Které vnější a vnitřní faktory vyvolávají potřebu změny (aktualizace, revize) ŠVP OA, jak často a jak na ně ředitelé reagují?*

Většina dotazovaných škol (obchodních akademií) se v letošním roce ocitly na konci prvního čtyřletého cyklu od zavedení ŠVP. Toto čtyřleté období považují řídicí pracovníci za optimální období pro provedení kompletní revize kurikulární koncepce své školy. Snahou managementu obchodních akademií je udržovat linii již vytvořeného a probíhajícího školního vzdělávacího programu a změny v něm provádět jen v případě nutnosti.

Analýza odpovědí na druhou část dotazníku poukázala na problémové momenty implementace změn kurikula obchodních akademií. V závěru kapitoly 6. 4 Změny v probíhajícím školním vzdělávacím programu jsou tyto momenty seřazeny podle pořadí významnosti do Tabulky 6. Prvky a hodnoty uvedené v této tabulce by se měly stát podkladem pro efektivní plánování a řízení kurikulárních změn ve školách (nejen na

obchodních akademiích) v následujících obdobích. Klíčovým doporučením pro ředitele škol a jejich zástupce je důsledná kontrola při utváření kurikula a vyvarování se formálních chyb ve vytvořeném školním vzdělávacím programu.

Odpovědi na výzkumné otázky byly nalezeny, cíl práce byl splněn. V procesu proměny kurikulární koncepce škol byla vysvětlena úloha řídicích pracovníků, prezentovány řídicí mechanismy, které musí v tomto procesu ředitelé dodržet.

Při řízení inovace kurikula si musí ředitel školy své řídicí kroky naplánovat, stanovit si cíle (SMART cíle), vyhodnotit faktory, které mohou proces ovlivnit a zvolit vhodnou strategii k dosažení cílového stavu. Ředitel školy musí provést analýzu podmínek školy, silné stránky dále rozvíjet, slabé stránky školy potlačovat. V analytickém procesu použít metodu, která je vhodná pro daný typ zkoumané oblasti (např. SWOT analýza, PEST analýza, evaluace, vnější audit). Na inovační procesy úpravy ŠVP není ředitel sám, je to úloha všech pracovníků školy a činnost je nutno dobře koordinovat. Tato činnost má být v kompetenci koordinátora ŠVP. Ředitel školy je plně zodpovědný za zpracování ŠVP a musí rovněž v průběhu řízení inovace kurikula provádět průběžné hodnocení kvality odvedené práce.

## Seznam použité literatury

BACÍK, F. *Škola a její management pod lupou*. Praha : PedF UK, 2006.

ISBN 978-80-7290-379-5.

EGER, L. a kol. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň : CECHTUMA s. r. o., 2002.

ISBN 80-903225-2-2.

SLAVÍKOVÁ, L. a kol. *Strategické řízení a koncepce rozvoje školy*. Praha : PedF UK (CŠM), 2008.

RÝDL, K. *Inovace školských systémů*. Praha : ISV, 2003. ISBN 80-86642-17-8.

VALENTA, J. a kol. *Funkční studium pro ředitele škol a školských zařízení*.

Karviná : PARIS, 2009.

DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. Praha : Management Press, 2008.

ISBN 978-80-7261-189-8.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Moderní management znalostí*. Příbram : Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9

KAŠPAROVÁ, J. a kol. *Metodika tvorby školních vzdělávacích programů SOŠ a SOU*.

Praha : NÚOV, 2007, ISBN 978-80-85118-12-4.

SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*. Praha : ISV, 1999. ISBN 80-85866-33-1.

PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. Praha : Portál, 2002. ISBN 80-7178-631-4.

DELORS, J. *Učení je skryté bohatství (formulováno Mezinárodní komisí UNESCO „Vzdělávání pro 21. století“)*. Praha : UIV, 1997.

*Učitelské noviny 36/2005 [Týdeník]*. Praha : GNOSIS spol. s r. o., 2005.

MŠMT. *Učební plán pro studijní obor 63-41-M/004 Obchodní akademie schválený MŠMT dne 23. 8. 2001, č. j. 23 842/2001-23 s platností od 1. září 2002 počínaje 1. ročníkem*.

Praha : MŠMT, 2002.

BUKOVSKÁ, Z. *Tvorba školních vzdělávacích programů a možnosti jejich úprav*.

[online]. Bakalářská práce. Praha : PedF UK (CŠM), 2011. Dostupné na [www:](http://digitoool.is.cuni.cz)

<<http://digitoool.is.cuni.cz>>.



*Hlavní směry strategie vzdělávací politiky do roku 2020* [online]. Praha : MŠMT.  
Dostupné na www: <<http://www.vzdelavani2020.cz/>>.

*Co je to kurikulum* [online]. Praha : Portál. Dostupné na www:  
<<http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=284>>.

*Rámcový vzdělávací program pro obor vzdělání Obchodní akademie (kód 63-41-M/02)*  
[online]. Praha : UIV. Dostupné na www:  
<<http://zpd.nuov.cz/RVP/ML/RVP%206341M02%20Obchodni%20akademie.pdf>>.

*Školní vzdělávací program pro obor 63-41-M/02 Obchodní akademie (!OAO!)* [online].  
Ostrava : Obchodní akademie a VOŠS v Ostravě-Mariánských Horách. Dostupné na www:  
< <http://www.oao.cz>>.

*Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR – 2007* [online].  
Praha : MŠMT. Dostupné na www: <<http://www.msmt.cz/ministerstvo/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-cr>>.

*Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR – 2005* [online].  
Praha : MŠMT. Dostupné na www:  
<<http://aplikace.msmt.cz/HTM/KTDlouhodobyZamer.htm>>.

*Výroční zprávy o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v Moravskoslezském kraji 2009-10*  
[online]. Ostrava : Krajský úřad Moravskoslezského kraje. Dostupné na www:  
<[http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/assets/sk/sk\\_vz\\_2009\\_2010.pdf](http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/assets/sk/sk_vz_2009_2010.pdf)>.

*Dlouhodobé záměry vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Moravskoslezského kraje 2008* [online]. Ostrava : Krajský úřad Moravskoslezského kraje. Dostupné na www:  
<[http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/assets/sk/sk\\_dokumenty\\_06\\_p01.pdf](http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/assets/sk/sk_dokumenty_06_p01.pdf)>.

*Dlouhodobé záměry vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Moravskoslezského kraje 2006* [online]. Ostrava : Krajský úřad Moravskoslezského kraje. Dostupné na www:  
<[http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/assets/sk/sk\\_zamer\\_2k6\\_2k8.pdf](http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/assets/sk/sk_zamer_2k6_2k8.pdf)>.

*Dlouhodobé záměry vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Moravskoslezského kraje 2003* [online]. Ostrava : Krajský úřad Moravskoslezského kraje. Dostupné na www:  
<<http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/assets/sk/dz2003.pdf>>.

*Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení* [online]. Praha : McKinsey & Company. Dostupné na www: <<http://www.mckinsey.cz/>>.

*PISA 2009* [online]. Praha : UIV. Informace v českém jazyce dostupné na www: <<http://www.uiv.cz/clanek/607/1871>>.

*Rejstřík škol a školských zařízení* [online]. Praha : MŠMT. Dostupné na www: <<http://rejskol.msmt.cz/>>.

*Demografický vývoj ČR* [online]. Praha : ČSÚ. Dostupné na www: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_lide](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide)>.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

Vyhláška č. 177/2009 Sb., o bližších podmínkách ukončování vzdělávání ve středních školách maturitní zkouškou, ve znění pozdějších předpisů.

Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků.

## Příloha č. 1

### Dotazník pro management školy

Vážená paní ředitelko, pane řediteli,

dovolte mi obrátit se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku věnovanému změnám ve školním vzdělávacím programu pro studijní obor obchodní akademie. Studuji 3. ročník oboru Školský management na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Dotazník slouží jako podklad pro výzkumnou část bakalářské práce „Proměny kurikulární koncepce obchodní akademie“. Prosím Vás rovněž o předání dotazníku vedoucím pracovníkům, kteří se podíleli na tvorbě školního vzdělávacího programu.

Mgr. Viktor Csölle

**Zakroužkujte nebo jinak zvýrazněte, případně doplňte.**

- 1) Vaše pracovní zařazení:
  - a) ředitel
  - b) zástupce ředitele
  - c) vedoucí předmětové komise
  - d) koordinátor ŠVP
  - e) jiné:
- 2) Od kterého školního roku se na Vaší obchodní akademii vyučuje dle ŠVP:
  - a) 2009/2010
  - b) 2008/2009
  - c) 2007/2008
  - d) jiný:

**Následující část je věnována přechodu ze státem centralizovaného vzdělávacího procesu na školní vzdělávací program.**

- 3) Ohodnoťte změny, které proběhly přechodem ze státem centralizovaného vzdělávacího programu na školní vzdělávací program, který je povinně zařazen na obchodních akademiích od 1. 9. 2009.

Křížkem označte u odpovídající známky míru změny v příslušného řádku. Políčka s předem vyplněným X, prosím, nevyplňujte.

(1 – výrazná změna, 2 – střední změna, 3 – drobná změna, 4 – žádná změna)

	1	2	3	4
Personální změna u pedagogů				
Personální změna u nepedagogů				
Organizační struktura školy				
Provoz školy (rozvrh, obsazenost učeben, pracovní a vyučovací čas, atd.)				
Zvýšení nákladů na materiální vybavení školy				

	1	2	3	4
Pokud došlo ke změně nákladů na materiální vybavení, projevilo se to:	X	X	X	X
• počítačové vybavení (včetně poč. sítě)				
• konektivita k Internetu				
• multimediální vybavenost				
• vznik typově nových učeben				
• proměna stávajících učeben				
• obměna či nákup učebních pomůcek				
Zvýšení hodinových dotací předmětů:	X	X	X	X
• český jazyk				
• cizí jazyky				
• společenské vědy				
• matematika				
• přírodní vědy				
• odborné předměty teoretického charakteru				
• odborné předměty praktického charakteru				
• volitelné předměty				
• nepovinné předměty				
Snížení hodinových dotací předmětů:	X	X	X	X
• český jazyk				
• cizí jazyky				
• společenské vědy				
• matematika				
• přírodní vědy				
• odborné předměty teoretického charakteru				
• odborné předměty praktického charakteru				
• volitelné předměty				
• nepovinné předměty				
Změna obsahové náplně předmětů:	X	X	X	X
• český jazyk				
• cizí jazyky				
• společenské vědy				
• matematika				
• přírodní vědy				
• odborné předměty teoretického charakteru				
• odborné předměty praktického charakteru				
• volitelné předměty				
• nepovinné předměty				

**Následující část je věnována změnám ve školním vzdělávacím programu pro obchodní akademii.**

4) Kolikrát jste měnili obsahovou náplň ŠVP od jejího prvního spuštění:

- a) 0x                      b) 1x                      c) 2x  
d) 3x                      e) vícekrát

- 5) Pokud jste změny v ŠVP prováděli, jednalo se především o:
- drobné změny (formou dodatku v ŠVP)
  - zásadní změny (přepsáním ŠVP)
  - oba typy změn
- 6) Jak dlouhé období považujete za ideální pro hodnocení a provádění změn v ŠVP:
- proběhnutí jednoho celého cyklu ŠVP (4 roky)
  - proběhnutí poloviny cyklu ŠVP (2 roky)
  - 1x za rok
  - zásah do ŠVP je ideální provádět pouze tehdy, pokud do vzdělávacího procesu zasáhnou významné změny (v legislativě, dlouhodobých záměrech, vnitřní procesy školy, atd.)
- 7) Faktory, které si vyžádaly změny v ŠVP.  
 Křížkem ohodnoťte u příslušné známky míru změny, která na vaší škole přispěla nebo je podle vás příčinou ke změně v ŠVP. Políčka s předem vyplněným X, nevyplňujte.  
 (1 – výrazná změna, 2 – střední změna, 3 – drobná změna, 4 – žádná změna)

	1	2	3	4
Personální obměna pedagogů				
Změna rozpočtu školy				
Pokles demografické křivky				
Zapojení se do operačních programů či jiných projektů				
Legislativní změny:	X	X	X	X
• změny ve školském zákoně				
• nová maturita				
• systém přijímacího řízení				
• dlouhodobé záměry vzdělávání				
• jiné (BOZP, zák. práce, preventivní program, atd.)				
Kvalita přijatých žáků				
Hodnocení žáků v průběhu vzdělávacího procesu				
Požadavky na absolventy obchodní akademie				
Výsledky evaluací				
Výsledky mezinárodních šetření (např. PISA 2009, McKinsey, atd.)				
Připomínky ze strany zřizovatele				
Připomínky ze strany České školní inspekce				
Připomínky ze strany jiného kontrolního orgánu				
Připomínky ze strany žáků				
Připomínky ze strany zákonných zástupců				
Připomínky ze strany učitelů v předmětech:	X	X	X	X
• český jazyk				
• cizí jazyky				
• společenské vědy				
• matematika				
• přírodní vědy				
• odborné předměty teoretického charakteru				
• odborné předměty praktického charakteru				
• volitelné předměty				
• nepovinné předměty				
Formální chyba v ŠVP (na něco se zapomnělo, atd.)				

- 8) Jak hodnotíte s odstupem času změnu ze státem centralizovaného vzdělávacího programu na školní vzdělávací program:
- a) velmi pozitivně
  - b) spíše pozitivně
  - c) spíše negativně
  - d) velmi negativně
- 9) Sdíleli jste tento názor i v době přechodu na ŠVP:
- a) ano
  - b) ne

Velmi děkuji za vyplnění dotazníku a jeho odeslání na <viktor.csolle@oao.cz>, nebo na adresu Mgr. Viktor Csölle, Obchodní akademie a VOŠS, Karasova 16, 709 00 Ostrava-Mariánské Hory.

Mgr. Viktor Csölle

## Příloha č. 2

<b>Tabulka výsledků 1</b>			
<b>1) Vaše pracovní zařazení:</b>	<b>Počet odpovědí:</b>	<b>2) Od kterého školního roku se na Vaší obchodní akademii vyučuje dle ŠVP:</b>	<b>Počet odpovědí:</b>
Ředitel	52	2009/2010	47
Zástupce ředitele	23	2008/2009	3
Vedoucí předmětové komise	57	2007/2008	2
Koordinátor ŠVP	35	Jiný:	0
Jiné:	0		
<b>4) Kolikrát jste měnili obsahovou náplň ŠVP od jejího prvního spuštění:</b>	<b>Počet odpovědí:</b>	<b>5) Pokud jste změny v ŠVP prováděli, jednalo se především o:</b>	<b>Počet odpovědí:</b>
0x	5	Drobné změny (formou dodatku v ŠVP)	48
1x	12	Zásadní změny (přepsáním ŠVP)	1
2x	28	Oba typy změn	3
3x	4		
Vícekrát	3		
<b>6) Jak dlouhé období považujete za ideální pro hodnocení a provádění změn v ŠVP:</b>	<b>Počet odpovědí:</b>	<b>7) Jak hodnotíte s odstupem času změnu ze státem centralizovaného vzdělávacího programu na školní vzdělávací program:</b>	<b>Počet odpovědí:</b>
Proběhnutí jednoho celého cyklu ŠVP (4 roky)	85	Velmi pozitivně	63
Proběhnutí poloviny cyklu ŠVP (2 roky)	24	Spíš pozitivně	78
1x za rok	0	Spíš negativně	22
Zásah do ŠVP je ideální provádět pouze tehdy, pokud do vzdělávacího procesu zasáhnou významné změny (v legislativě, dlouhodobých záměrech, vnitřní procesy školy, atd.)	58	Velmi negativně	4
<b>8) Sdíleli jste tento názor i v době přechodu na ŠVP:</b>	<b>Počet odpovědí:</b>		
Ano	40		
Ne	127		

## Tabulka výsledků 2

**3) Ohodnoťte změny, které proběhly přechodem ze státem centralizovaného vzdělávacího programu na školní vzdělávací program, který je povinně zařazen na obchodních akademiích od 1. 9. 2009.**

**(1 – výrazná změna, 2 – střední změna, 3 – drobná změna, 4 – žádná změna)**

	Počet odpovědí příslušné známce			
	<b>1 výrazná změna</b>	<b>2 střední změna</b>	<b>3 drobná změna</b>	<b>4 žádná změna</b>
Personální změna u pedagogů	23	64	51	29
Personální změna u nepedagogů	2	14	35	116
Organizační struktura školy	82	41	40	4
Provoz školy (rozdělení, obsazenost učeben, pracovní a vyučovací čas, atd.)	42	77	47	1
Zvýšení nákladů na materiální vybavení školy	142	25	0	0
Pokud došlo ke změně nákladů na materiální vybavení, projevilo se to:				
· počítačové vybavení (včetně poč. sítě)	124	43	0	0
· konektivita k Internetu	64	72	31	0
· multimediální vybavenost	56	78	32	1
· vznik typově nových učeben	28	39	59	41
· proměna stávajících učeben	17	49	58	43
· obměna či nákup učebních pomůcek	34	32	64	37
Zvýšení hodinových dotací předmětů:				
· český jazyk	40	71	34	22
· cizí jazyky	78	41	45	3
· společenské vědy	2	21	49	95
· matematika	26	50	79	12
· přírodní vědy	1	10	27	129
· odborné předměty teoretického charakteru	26	63	54	24
· odborné předměty praktického charakteru	31	38	79	19
· volitelné předměty	5	45	84	33
· nepovinné předměty	3	18	42	104



<b>Tabulka výsledků 2 - pokračování</b>	<b>1 výrazná změna</b>	<b>2 střední změna</b>	<b>3 drobná změna</b>	<b>4 žádná změna</b>
Snížení hodinových dotací předmětů:				
· český jazyk	2	18	31	116
· cizí jazyky	0	7	18	142
· společenské vědy	34	70	51	12
· matematika	8	35	48	76
· přírodní vědy	48	53	42	24
· odborné předměty teoretického charakteru	0	14	68	85
· odborné předměty praktického charakteru	2	24	48	93
· volitelné předměty	5	25	50	87
· nepovinné předměty	0	12	36	119
Změna obsahové náplně předmětů:				
· český jazyk	12	48	64	43
· cizí jazyky	24	75	61	7
· společenské vědy	15	38	67	47
· matematika	23	48	69	27
· přírodní vědy	65	61	38	3
· odborné předměty teoretického charakteru	34	45	38	50
· odborné předměty praktického charakteru	38	47	51	31
· volitelné předměty	3	12	28	124
· nepovinné předměty	0	8	32	127

**Tabulka výsledků 3**

**7) Příčiny změn v ŠVP. Křížkem ohodnoťte u příslušné známky míru změny, která na vaší škole přispěla nebo je podle vás příčinou ke změně v ŠVP.**

**(1 – výrazná změna, 2 – střední změna, 3 – drobná změna, 4 – žádná změna)**

	Počet odpovědí příslušné známce			
	<b>1 výrazná změna</b>	<b>2 střední změna</b>	<b>3 drobná změna</b>	<b>4 žádná změna</b>
Personální obměna pedagogů	1	24	58	84
Změna rozpočtu školy	15	65	54	33
Pokles demografické křivky	57	24	14	72
Zapojení se do operačních programů či jiných projektů	7	51	69	40
Legislativní změny:				
· změny ve školském zákoně	5	12	34	116
· nová maturita	87	59	19	2
· systém přijímacího řízení	0	4	21	142
· dlouhodobé záměry vzdělávání	9	8	34	116
· jiné (BOZP, zák. práce, preventivní program, atd.)	15	32	83	37
Kvalita přijatých žáků	13	17	9	128
Hodnocení žáků v průběhu vzdělávacího procesu	2	34	81	50
Požadavky na absolventy obchodní akademie	92	63	12	0
Výsledky evaluací	16	35	77	39
Výsledky mezinárodních šetření (např. PISA 2009, McKinsey, atd.)	4	4	91	68
Připomínky ze strany zřizovatele	13	67	69	18
Připomínky ze strany České školní inspekce	42	85	37	3
Připomínky ze strany jiného kontrolního orgánu	20	47	71	29
Připomínky ze strany žáků	18	51	48	50
Připomínky ze strany zákonných zástupců	2	13	37	115
Připomínky ze strany učitelů v předmětech:				
· český jazyk	48	64	37	18
· cizí jazyky	26	78	61	2
· společenské vědy	15	71	73	8
· matematika	41	46	58	22
· přírodní vědy	32	30	51	54
· odborné předměty teoretického charakteru	92	58	17	0
· odborné předměty praktického charakteru	113	48	6	0
· volitelné předměty	11	21	88	47
· nepovinné předměty	0	5	41	121
Formální chyba v ŠVP (na něco se zapomnělo, atd.)	102	65	0	0